

Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Occidente

Reconocimiento de validez oficial de estudios de nivel superior según acuerdo secretarial 15018, publicado en el Diario Oficial de la Federación del 29 de noviembre de 1976.

Departamento de Psicología, Educación y Salud
Maestría en Desarrollo Humano



EL LIDERAZGO: GENERADOR DE RELACIONES INTERPERSONALES DE MUTUO DESARROLLO Y CREADOR DE UNA CULTURA ORGANIZACIONAL HUMANIZADA

TESIS que para obtener el **GRADO** de
MAESTRA EN DESARROLLO HUMANO

Presenta: **ANA ELIZABETH LÓPEZ MARTÍNEZ**

Asesora: **DRA. MARÍA PEÑA GUTIÉRREZ**

Tlaquepaque, Jalisco. Febrero de 2021.

Dedicatoria

Dedico el presente trabajo a mi hermana Lorena Carolina López Martínez y a mis maestras la Dra. Laura Elena García García y la Dra. Martha Leticia Carretero Jiménez. Gracias por sus enseñanzas, aportes en la realización de este proyecto y por permitirme vivenciar el Desarrollo Humano con su ejemplo de vida.

Agradecimientos

Mi profunda gratitud a mis maestras la Dra. Ana Araceli Navarro Becerra, la Dra. Sofía Cervantes Rodríguez y la Dra. María Peña Gutiérrez por sus enseñanzas y por su colaboración en la elaboración de este trabajo.

Agradezco también a todos mis compañeros de clase por las vivencias y aprendizajes compartidos y a las personas que me brindaron su confianza para la realización del taller y las entrevistas.

Resumen

El problema abordado es en referencia al líder dentro de una organización, quien enfrenta factores que la afectan; así mismo, su influencia en las interrelaciones. Por tanto: ¿el líder, mediante habilidades de relación interpersonal, puede generar desarrollo con sus colaboradores y crear una cultura organizacional humanizada?

Para ello, se hizo necesario facilitar un espacio, con el objetivo que estableciera una relación interpersonal con sus colaboradores que derivara en desarrollo mutuo y generara un ambiente laboral en el que prevalecieran el bienestar y respeto.

La propuesta del Desarrollo Humano y el Enfoque Centrado en la Persona abona al presente trabajo, en el sentido de que el ser humano tiene la capacidad de mirar su interior y de tomar conciencia de sí.

El planteamiento fue, mediante un taller, atender al líder: en su dimensión personal y profesional. Como resultado, tomó conciencia de la importancia de autorreflexión, autoconocimiento y responsabilidad de su rol.

Palabras clave: líder, relación interpersonal, cultura organizacional, liderazgo, rol.

Índice

1.	Problematización.....	8
2.	Justificación.....	14
3.	Implicación personal.....	20
4.	Viabilidad.....	21
5.	Objetivos.....	22
6.	Supuestos.....	23
7.	Acercamiento a las necesidades de la población a intervenir.....	24
8.	Estado del Arte.....	29
9.	Fundamentación Teórica desde el Desarrollo Humano.....	45
10.	Fundamentación Metodológica.....	47
11.	Primeros Hallazgos.....	54
12.	Resultados.	63
13.	Conclusiones.....	79
14.	Referencias.....	87
15.	Anexos.....	92

Introducción

Dentro del ámbito organizacional existen múltiples factores a tomar en cuenta cuando se habla de liderazgo, tanto de carácter externo como interno, donde la constante es el cambio. Externamente, por mencionar algunos: la continua actualización de la tecnología, formas de comunicación y normatividad a la que es necesario atender. Internamente están las diferentes formas de relación; de trabajo y cultura de sus integrantes; así como la rapidez requerida para adaptarse y dar respuesta para el cumplimiento de metas y objetivo de la organización. Para ello es fundamental el ejercicio de liderazgo, pues a través de él es posible la cohesión entre los diferentes miembros que la conforman. Es así, que el líder requiere estar en constante formación para el desempeño de su rol: habilidades en su ser y en su quehacer, entre ellas, apropiadas relaciones interpersonales para lograr sinergia con sus colaboradores y una adecuada gestión de conocimientos propios y de su equipo de trabajo.

Lo antes expuesto lleva a considerar que el aspecto humano es importante cuando se hace referencia al líder, de ahí la pertinencia de la intervención desde el campo de estudio del Desarrollo Humano y el Enfoque Centrado en la Persona, puesto que aportan diferentes elementos como son: la capacidad de la persona de mirar su interior, de ser consciente de su realidad y de su relación con ella, para libremente elegir su propio camino de crecimiento. Así mismo, a contribuir al desarrollo de sus colaboradores y permear una cultura organizacional humanizada. Para ello se precisó crear un espacio y las condiciones adecuadas para que el líder estableciera contacto con su mundo interior y con su realidad presente, como señala Lafarga (2005), “el núcleo esencial del Desarrollo Humano está en promover la emergencia de los valores propios de cada persona, en los grupos y en la sociedad” (p.45).

En este mismo orden de ideas, y dado que el interés estuvo en las competencias de relación interpersonal del líder, el presente proyecto de intervención se apoyó en el método cualitativo; puesto que en opinión de Mason (1996), su base radica en una postura filosófica interesada en las formas en que el mundo social es interpretado, comprendido, experimentado y producido. Dentro del método cualitativo fue necesario retomar el método fenomenológico que, conforme Husserl (1974), es la aproximación a los fenómenos tal y como son experimentados, vividos y percibidos por el ser humano. Es, por tanto, un proceso interpretativo de indagación que examina un problema humano o social; mediante el cual se intenta dar sentido o interpretar los fenómenos en los términos del significado que las personas les otorgan. Así pues, implica introducirse en la vida cotidiana de la situación seleccionada para su estudio; valorar e intentar descubrir la perspectiva de los participantes, sobre su propio mundo; por lo que se deberá considerar como un proceso de interacción entre el facilitador y los participantes; en el que, de acuerdo con Vasilachis (2006), el facilitador se acerca a acciones, situaciones, interacciones espontáneas, acontecimientos reales, concretos, los cuales observa y analiza, trata de captarlos en su totalidad y complejidad, tal como ocurren sin intentar controlarlos, influir, alterarlos o modificarlos.

En tal sentido, se realizó un acercamiento a las necesidades de la población, mediante entrevistas semi estructuradas a líderes y colaboradores de empresas en diferentes sectores, así como a una experta en Desarrollo Organizacional y Humano.

En consecuencia, con lo enunciado hasta aquí, el objetivo general de este proyecto de intervención fue que el líder estableciera una relación interpersonal de confianza, respeto e inclusión con sus colaboradores para favorecer una cultura organizacional de mutuo desarrollo y bienestar laboral.

De ahí que, fue posible identificar aspectos a considerar en el bosquejo del taller: partir del autoconocimiento del líder, la concientización de su visión de la vida, sus prioridades, influencia de sus condicionamientos creados en el pasado que se hacen presentes en sus relaciones interpersonales. También advertir cómo está en

el presente en los diferentes ámbitos de vida, sus necesidades, de igual forma sus expectativas a futuro. Posteriormente, la revisión de sus competencias relacionales y de comunicación; así como atender las necesidades de flexibilidad en los estilos de liderazgo en relación con sus colaboradores. Consecuentemente, crear un ambiente con las condiciones adecuadas para el desarrollo tanto del líder como de su equipo de trabajo; generar una cultura organizacional donde sean aprovechadas las capacidades y conocimientos y permear un ambiente laboral productivo y saludable.

Por lo tanto, el diseño del taller “Los Saberes del Líder” se elaboró con dos vertientes: atender a la persona en la conciencia de sí, para propiciar el autoconocimiento y surgimiento de sus necesidades, valores, potencialidades y áreas de oportunidad para su desarrollo; así como de su rol del líder, para que concientizara la implicación de su poder e influencia en su grupo de trabajo y a su vez en la organización. Es así como se inició la intervención dentro de una institución financiera dirigida a 10 participantes, 6 hombres y 4 mujeres con edades que oscilan entre los 30 y 50 años, que contaban con personal a su cargo; de forma semanal se ofrecieron tres sesiones con duración de tres horas cada una. Quedaron pendientes dos sesiones más, debido a la contingencia de la pandemia de virus Covid-19, en la que nos encontramos implicados a nivel mundial, y por así determinarlo las autoridades competentes en el tema, la institución canceló toda capacitación que supusiera presencia de un grupo que pudiera expandir el contagio, motivo por el cual no se logró concluir el taller. Como consecuencia de lo antes enunciado y para finalizar el proyecto, se realizaron entrevistas semi estructuradas a 3 mujeres líderes el ámbito organizacional y educativo, una de ellas participante del taller antes mencionado, con edades de entre 35 y 55 años.

En contexto con lo anterior, se muestran en el presente documento los hallazgos y resultados tanto de la intervención, mediante el taller, como de las entrevistas realizadas, en las que se encontraron principalmente: conciencia del líder de sí mismo y de su ser referente en la organización; que a través de la apertura a la experiencia de interiorizar y del encuentro con el otro, derivó en autoconocimiento y

autoaceptación. De igual forma, en reconocimiento de sus relaciones interpersonales y formas de comunicar, así como de sus estilos de liderazgo y de dirección en sus equipos de trabajo. De manera que, concientizaron su poder de influencia y de elección de conductas para el crecimiento propio y de sus colaboradores, así como en la creación de un ambiente laboral saludable y de bienestar común. Se dieron cuenta que, a través de su liderazgo, encuentran su ser trascendente: descubrir el potencial de sus colaboradores y apoyarlos en su desarrollo, tanto personal como profesional y, por consecuencia, el propio crecimiento.

1. Problematización

Dado que problema refiere a aquello que no ocurre como debiera o como se quisiera que aconteciera, sean obstáculos prácticos o de intervención: puesto que para su solución se pretende transformar la realidad o resolver una situación conflictiva, en opinión a García y García, (2005). En tal sentido y, con respecto al ámbito organizacional en el que se desarrolla el líder, existe una multiplicidad de elementos externos que están en constante cambio, como son las legislaciones fiscales que pierden vigencia o se actualizan, lo que deriva en que sea apremiante realizar modificaciones o crear nuevos procesos, sistemas y programas para la adecuada ejecución del trabajo y el cumplimiento de la normatividad. Además de la rapidez con la que tiene que responder ante ellos, puesto que, a su vez impactan a la organización.

Otro aspecto importante, de carácter interno, es la reestructuración de objetivos y posiciones establecidas en los equipos de trabajo. Un elemento más es la economía externa, que a su vez impacta la economía interna, en la que las organizaciones se encuentran vulnerables ante la volatilización de los recursos y los mercados de consumo y, por consecuencia, amenaza la estabilidad de la fuente de ingresos de todos los miembros que la constituyen.

En continuidad con la problematización, está la constante actualización de la tecnología, las comunicaciones y las diferentes formas de trabajo, debido a que la organización puede tener presencia en múltiples naciones y, por ello, colaboradores de distintas culturas, lo que para el líder implica una continua conformación de maneras de interacción, educación, saberes y formas de comunicar, para asegurar la oportuna realización de sus labores. En referencia a lo planteado, como menciona Okun (2002):

La revolución global de las comunicaciones (teléfonos móviles, computadoras, etc.) pone al alcance acceso inmediato a otras personas, pero no hace posible una comunicación y comprensión real del otro, personas que tienen problemas en sus relaciones interpersonales podrán satisfacer su necesidad de relación comunicándose globalmente a través de estos medios, pero es preocupante los efectos que esta comunicación impersonal ejerce en las relaciones humanas. Es poco probable que este tipo de comunicación satisfaga la necesidad humana de intimidad (p.20).

Por tanto, un factor relevante a tomar en cuenta son las relaciones interpersonales dentro del entorno de la organización, puesto que propician diferentes pautas en el comportamiento e interacción de sus integrantes, se generan particulares formas y ambientes de trabajo, comúnmente llamados “climas y culturas organizacionales” como refieren Hellriegel, Slocum y Woodman (1998):

La cultura organizacional es el patrón de creencias y expectativas compartidas por los integrantes de una organización. La cultura incluye normas, valores comunes, filosofía de la compañía, las “reglas del juego”, para llevarse bien con los demás y lograr que se hagan las cosas, así como la forma de interactuar con personas externas de la empresa, como clientes (p. 566).

Otro componente significativo de la cultura es el clima organizacional, como refiere Schneider (1990, cita en Arreola, Salazar, y Bernabé, 2011),

Es la percepción de los miembros de una organización, generada por la interacción de los mismos, sobre las prácticas, procedimientos y participación, formales o informales, que son esperados, apoyados y recompensados por la organización con base en estándares previamente establecidos (p.116).

La cultura y clima organizacional dan origen a las características particulares de la entidad, se constituyen en su marca distintiva que, a su vez, afecta las relaciones no solo de sus integrantes, sino con agentes externos, como pueden ser clientes y proveedores.

Efecto de lo anterior, el líder se encuentra en un contexto de constante movimiento, por lo que le resulta imperioso, dar respuestas acordes para la realización de las metas propuestas. Así pues, en correspondencia con Barceló (2013):

En un grupo las relaciones interpersonales que impactan, para bien o para mal, afectan el proceso experiencial de las personas, forman un elemento indestructible en la configuración del grupo. Los sentimientos que brotan en estas relaciones emocionales, las interacciones que tiene lugar y las mutuas percepciones subjetivas son los componentes esenciales de estas conexiones (pp. 79-80).

En este sentido, el líder se encuentra ante la necesidad del conocimiento de sí mismo, de un adecuado manejo de su emocionalidad, para elaborar respuestas apropiadas a los distintos desafíos relacionales que se presentan en el ambiente laboral, con su equipo y con los diferentes participantes de la organización. Estos desafíos traen consigo el desarrollo de distintas competencias laborales y actitudinales, como son: la capacitación y el reconocimiento a sus colaboradores; la negociación con los distintos niveles jerárquicos de la organización y con actores externos; el manejo adecuado de conflictos tanto internos como externos; la competitividad laboral y un desempeño que muestre lealtad e integridad con las personas que trata. En este sentido, como señalan Rogers y Stevens (1980) citados en Barceló (2013):

El espacio donde resulta más accesible favorecer un marco de crecimiento personal es el de las relaciones interpersonales. Al mismo tiempo, un marco relacional cuyos elementos básicos están constituidos por dos personas en crecimiento, cada uno a su ritmo y manera; la relación deviene en un generador potencialmente poderoso de desarrollo y transformación (p. 54).

En consecuencia, el líder se encuentra con el reto de desarrollar habilidades relacionales, con el propósito de lograr inclusión, confianza, diálogo, crecimiento y

sinergia en su equipo y con el resto de los miembros de la organización. Por lo tanto, es fundamental “la participación de su capacidad en determinadas tareas” (Napier y Gershenfeld, 1990, p.179).

Para este trabajo, el rol de líder es considerado, de acuerdo con la opinión de Napier y Gershenfeld:

Como la persona que presenta un reto y crea la oportunidad de que sus subordinados empleen sus capacidades en alto grado (..) se entiende por liderazgo aquel que promueve el desarrollo de las personas. El liderazgo es básicamente la ejecución de una clase particular de papel dentro de un grupo organizado, y este papel se define esencialmente en función del poder o la capacidad de influir en los demás (p.189).

En este sentido el líder cuenta con el poder otorgado por la organización, definido conforme a García (2002), como una acción, sobre las acciones de los otros, sean estas presentes pasadas o futuras; es por tanto una relación en la cual es guía y conduce las acciones de los otros, es decir, “el ejercicio del poder no solo reprime, sino también induce, seduce, facilita, dificulta, limita y hasta puede prohibir” (p.37).

Dentro de la organización se puede observar diferentes manifestaciones de poder, de acuerdo con Soto (2001): el legítimo, que se ostenta derivado de la organización estructurada jerárquicamente; el experto, que se basa en la autoridad que otorga el poseer conocimiento específico sobre determinados temas; el carismático, que es relativo a las cualidades y características de la persona; el premiador, relacionado con la capacidad para recompensar al seguidor y el coercitivo, representado por la capacidad para sancionar y castigar (p.171).

Un elemento más a considerar, para el ejercicio del liderazgo, es que la satisfacción laboral de los integrantes de la organización es medible, mediante encuestas realizadas tanto internas como externas, se hace posible determinarla, con el objetivo de ejercer las acciones correspondientes para propiciar un ambiente sano para el desarrollo y adecuado desempeño de los integrantes de la organización. Ejemplo de ello, es la calificadora Great Place to Work, GPW® (mejor lugar para trabajar) que, mediante encuestas anónimas a sus integrantes, proporciona elementos para solucionar las situaciones problemáticas que resultan de los

distintos rubros contenidos en las encuestas. Además de la medición, en la que posicionan a las organizaciones dentro de una categoría, otorgándoles prestigio a nivel internacional, como entidades comprometidas con el desarrollo y cuidado de sus colaboradores.

De conformidad con lo antes planteado, refiere Pucheu (2014):

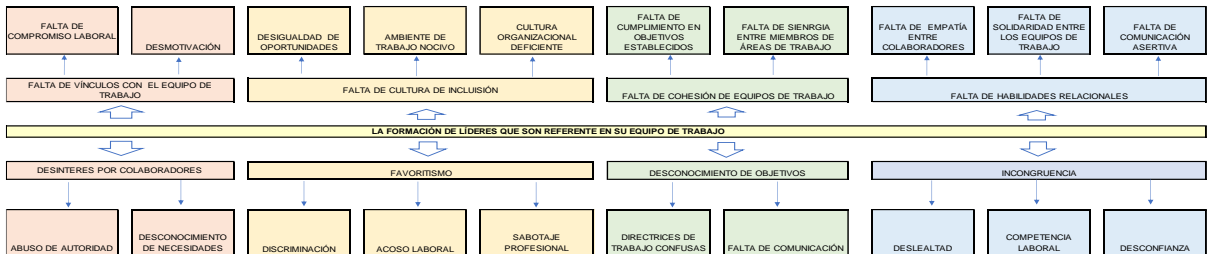
En Great Place to Work, GPW®, se asume que las variables relevantes del clima organizacional son la confianza, orgullo y camaradería existente entre los colaboradores. La variable confianza se compone de tres subfactores: credibilidad, respeto y equidad. Más allá de la confiabilidad y validez del modelo y del instrumento que lo operacionaliza, lo relevante es que es usado para generar una lista de los mejores lugares para trabajar, a partir de los porcentajes favorables de muestras de los empleados (p.334).

Esta medida, antes citada, se ha implementado en algunos espacios de trabajo, pues “tan importante es detectar lo que ocurre a nivel individual como promover cambios organizacionales” (Rodríguez, 2013, p. 131). Por consiguiente, el líder está comprometido con el desarrollo y cuidado de sus colaboradores, mediante relaciones interpersonales adecuadas, opuestas a generar culturas, donde se propicie y tolere el acoso y la insatisfacción de los integrantes de la organización, en que la mínima cuota a pagar es un inadecuado desempeño, desde esta perspectiva en concordancia con Hesselbein, Goldsmith y Beckhard (1996):

El líder de hoy y del futuro se centrará en cómo ser, cómo perfeccionar: la calidad, el carácter, la manera de pensar, los valores, los principios y la valentía. El líder que se centra en “cómo ser” sabe que las personas son el activo más importante de la organización y en la palabra, el comportamiento y las relaciones demuestra esta filosofía de gran influencia (p.153).

En referencia la problematización, se esquematiza el diagnóstico árbol de problemas, en el que se puede apreciar como tema central la formación de líderes que son referentes en su equipo de trabajo y los diferentes aspectos a atender en relación con su rol, la organización y sus integrantes.

Son considerados elementos como: crear vínculos con el equipo de trabajo, contribuir a una cultura de inclusión y generar cohesión entre los distintos miembros de la organización. Por consiguiente, se puntualiza la formación del líder como impulsor del desarrollo, y que, mediante habilidades de relación interpersonal, de comunicación eficaz y de liderazgo, sean atendidos los distintos rubros comprendidos en el esquema.



Derivado de la problematización, se plantan las siguientes interrogantes: ¿el líder, mediante una relación interpersonal de confianza, respeto e inclusión con sus colaboradores, puede favorecer el mutuo desarrollo? y, ¿derivado de su influencia de liderazgo y eficaz comunicación, puede contribuir en la creación de una cultura organizacional donde prevalezca el bienestar laboral?

Como conclusión de este apartado, se identifica la complejidad de la configuración del rol de líder en su desempeño profesional, de acuerdo con Bermejo (2012), la identidad del ser humano está en crisis, debido a su falta de definición. El individuo se ve obligado a la constante elección, construcción y reconstrucción de ésta, es decir, sin una entidad fija. Lo anterior es consecuencia de una sociedad global, en la que no es posible vivir al margen de los otros, debido a que los marcos geográficos y los espacios no están delimitados, sino que son aparentes. Así mismo, está en constante configuración debido a la ausencia de referentes resistentes y perdurables, puesto que los valores y normas son cambiantes, encuentra múltiples opciones de formas de existir y estilos de vida, que le dificultan la conformación de una identidad firme y un comportamiento congruente.

En este mismo orden de ideas, la diversidad de roles, valores y pertenencias lo configuran dúctil, desintegrado, desvinculado, inestable, superficial y temporal, así

como las relaciones que establece. Por tanto, para el líder es imprescindible integrar a su identidad valores necesarios que le permitan establecer vínculos: de autenticidad, fidelidad y coherencia para ser inspiración en sus liderados. De manera que, estos vínculos favorezcan ambientes propicios para la confianza, la inclusión, los acuerdos y el diálogo.

Por lo tanto, para el líder se hace necesaria la conciencia de reconocerse en el otro y reconocer al otro en sí mismo (Bermejo, 2012), ser enlace, unión entre la multiculturalidad y la diversidad. Para dar cuenta de que la identidad no tiene una única pertenencia, precisa contar con la sensibilidad para ir definiéndose, desarrollar habilidades para comunicarse, organizar personas y tareas, establecer objetivos y vínculos de forma continua, apropiándose de valores que le permitan ser confiable, congruente, tolerante y generador de solidaridad.

2. Justificación

Es conveniente atender la problemática relacional, debido a que, mediante su establecimiento dentro de la organización, se crean culturas y ambientes laborales, cuya influencia se muestra en la satisfacción y motivación laboral, las cuales inciden en el desempeño de los colaboradores.

De ahí la importancia de la relación interpersonal, siendo ésta fundamental, puesto que, si no es encaminada a favorecer a una cultura de desarrollo de sus miembros, el resultado es que genera insatisfacción, baja productividad y en ocasiones abandono del empleo.

Según la organización Internacional del trabajo (OIT) los actos de violencia en el trabajo provocan una alteración inmediata y, a menudo, duradera de las relaciones interpersonales, con lo cual, quedan afectadas tanto las organizaciones de trabajo como el entorno laboral (Peña, Revelo y Sánchez. 2007. p. 61).

Muestra de ello es la estadística a nivel nacional, de INEGI (2017), del primer trimestre, en la que el abandono del empleo por conflictos laborales con sus superiores es de 21, 521 trabajadores, con nivel de instrucción superior y medio superior, los cuales el 61 % son hombres y el 39% son mujeres. Esta situación contrasta en Jalisco, que resulta opuesto, ya que, de un total de 2,016 trabajadores, el 38% son hombres y el 62% son mujeres.

Del mismo modo, es indispensable advertir las complicaciones en el ambiente laboral, para evitar relaciones en las que se va más allá de lo saludable, como es el acoso y hostigamiento hacia algún miembro de la organización, colocándolo en una situación de víctima que, en la mayoría de los casos, el colaborador no encuentra una solución a la problemática vivida, pues como señala Rodríguez (2013):

El miedo a la exclusión laboral y social, le lleva a aguantar hasta límites insospechados, teniendo efectos negativos, por los altos niveles de estrés, afectando la salud física, psíquica y la vida social. En tales situaciones, no hay perfil de víctima, pero sí de acosador (p.15).

Por lo antes citado, es imperioso atender la problemática de relaciones poco saludables que puedan suscitarse dentro de la organización; puesto que, según Peña, et al. (2007), el acoso psicológico en el lugar trabajo esta conceptualizado como un riesgo laboral, y como tal, es objeto de prevención por parte de las instituciones encargadas de velar por la promoción de la salud de los trabajadores.

Un muestra del impacto que esta situación crea en ámbito laboral, es la medida que la Secretaria del Trabajo y Previsión Social tomó para subsanarla, al decretar la obligatoriedad, tanto de patrones como trabajadores, del cumplimiento de la Norma 035-STPS-2018- Factores de riesgo psicosocial en el trabajo, identificación, análisis y prevención; cuyo objetivo es establecer los elementos para identificar, analizar y prevenir los factores de riesgo psicosocial, así como promover un entorno organizacional favorable en los centros de trabajo. En referencia a la citada norma se destacan dos elementos:

Entorno Organizacional Favorable: en el que se promueve el sentido de pertenencia de los trabajadores a la empresa; la formación para la adecuada realización de las

tareas encomendadas; la definición precisa de responsabilidades para los trabajadores del centro de trabajo; la participación proactiva y comunicación entre trabajadores; la distribución adecuada de cargas de trabajo, con jornadas de trabajo regulares conforme a la Ley Federal del Trabajo, y la evaluación y el reconocimiento del desempeño.

Factores de Riesgo Psicosocial: aquellos que pueden provocar trastornos de ansiedad, no orgánicos del ciclo sueño-vigilia y de estrés grave y de adaptación, derivado de la naturaleza de las funciones del puesto de trabajo, el tipo de jornada de trabajo y la exposición a acontecimientos traumáticos severos o a actos de violencia laboral al trabajador, por el trabajo desarrollado. Comprenden las condiciones peligrosas e inseguras en el ambiente de trabajo; las cargas de trabajo cuando exceden la capacidad del trabajador; la falta de control sobre el trabajo (posibilidad de influir en la organización y desarrollo del trabajo cuando el proceso lo permite); las jornadas de trabajo superiores a las previstas en la Ley Federal del Trabajo, rotación de turnos que incluyan turno nocturno sin periodos de recuperación y descanso; interferencia en la relación trabajo-familia, el liderazgo negativo y las relaciones negativas en el trabajo.

En relación con lo referido, el acoso laboral atenta contra la integridad de individuo, como refieren Peña, et al. (2007), “su objetivo es destruir su estabilidad a través del descrédito y rumor, que es practicado de forma grupal, de manera que la víctima “estigmatizada” no pueda defenderse, no pueda hablar o su palabra no tenga ningún valor” (p.42). Conforme a Rodríguez (2013), en contextos de desorganización, de malas relaciones laborales y de deshumanización empresarial, cualquier trabajador puede ser víctima de acoso laboral, en el que el último fin es la exclusión. Por tanto, “no haya posibilidad de continuar mirando hacia otro lado cuando un trabajador dice sentirse menospreciado, rebajado, inferiorizado, subestimado o permanentemente avergonzado” (p.25).

Otra cuestión fundamental para tener en cuenta es que, toda organización requiere un líder, de acuerdo con Drucker (1992, cita en Sánchez 2006), en la que analógicamente lo compara con el director de orquesta, ya que la organización,

como la orquesta, por sí solas no puede generar la sinfonía, en el caso de la empresa los resultados esperados, por lo que el papel de cada uno de los miembros es esencial:

Las organizaciones por sí solas no son nada. Adquieren contenido por el trabajo logrado de las personas que las integran; ellas son las que planean, hacen y deciden, influyendo en los resultados de la organización. En la sociedad del conocimiento es el trabajador quien gobierna, la organización es mera herramienta para obtener lo que la sociedad espera y necesita, por consecuencia los líderes de las grandes organizaciones se parecerán cada vez más a los "directores de orquesta", que reconstruyen el proceso genuino por el que la partitura se escribe mientras se interpreta, en constante retroalimentación, información para un autocontrol cabal que compara los resultados con las expectativas, donde la autodisciplina y la responsabilidad individual son virtudes altamente ineludibles (pp.79, 81).

En conjunto, lo señalado hasta aquí, lleva a considerar que el aspecto humano es importante cuando se habla del líder, de ahí la pertinencia de la intervención desde el campo de estudio del Desarrollo Humano, puesto que permite colocar el énfasis en las competencias relacionales del líder, como son: la comunicación asertiva, el diálogo, la escucha activa y la empatía. En este sentido, como señala Lafarga, (2005), "el núcleo esencial del Desarrollo Humano está en promover la emergencia de los valores propios de cada persona, en los grupos y en la sociedad" (p.9).

Tales competencias son de vital importancia, puesto que no solo afectan el bienestar de los integrantes de la organización, sino también en la creación de una cultura y clima en los que es posible la convivencia y el desarrollo de todos sus integrantes y prevalezcan el respeto y el bien común. Como señala Fromm (1956):

Solo cuando el hombre logre desarrollar su razón y su amor más que hasta ahora, solo cuando pueda organizar un mundo a base de solidaridad humana y justicia, solo cuando pueda sentirse enraizado en un sentimiento de fraternidad universal, habrá encontrado una nueva forma de arraigo, habrá transformado su mundo en una patria verdaderamente humana (pp. 56-57).

Por consiguiente, el líder es la persona que, con su influencia, congruencia e inspiración, tiene la facultad de colaborar en la cohesión entre los miembros de su equipo de trabajo y apoyar en el crecimiento de aptitudes laborales de sus colaboradores. Es un miembro importante en la creación de la cultura organizacional para que se cuente con igualdad de oportunidades, de inclusión y de sinergia entre las diferentes áreas que la componen y ambientes de respeto y solidaridad, con la finalidad de dar cumplimiento a los objetivos comunes, en consonancia con este planteamiento, según Soto (2001):

La cultura laboral de las organizaciones para el siglo XXI, está fincada en líderes constructores del ambiente en el que se den a plenitud los procesos humanos. Entendemos por procesos humanos las distintas formas de una sana relación y la energía del hombre en su relación con otros orientada a un proceso de mejora continua (p.190).

De manera que, el líder precisa para el desarrollo de sus competencias relacionales, de la autoexploración, el autorreconocimiento y un adecuado manejo de su emocionalidad, puesto que son los elementos que contribuyen a su crecimiento; igualmente a ser consciente de sus necesidades y ser congruente con ellas, lo que se manifiesta en su ser y quehacer. También a percibir las necesidades de su equipo y de los demás miembros de la organización, para ser creador de ambientes de mutuo desarrollo, que deriven en el cumplimiento de los objetivos en común.

Por lo antes descrito, el Desarrollo Humano proporciona un conjunto de principios, a este respecto, refiere Aranda (2017):

La capacidad de la persona de ser conscientes de su realidad y de su relación con ella, de mirar en su interior y tomar consciencia de cómo es; de la experiencia consciente del aquí y ahora de la situación y de cómo está en ella; de la interpretación de su realidad, desde experiencias previas, para comprender lo que le ocurre basado en ello y evocar los elementos que le afectan o le son significativos en el presente; de la tendencia a la autoactualización, puesto que tiene en sí misma las repuestas; de proceso de cambio como un proceso natural; de vivencia de la experiencia corporal que le permite conectar con su totalidad; de unidad en el contexto presente y de crecimiento (pp.33-38).

La intención, del presente trabajo, es favorecer el desarrollo y la transformación, se priorizan las necesidades humanas; por tanto, el acento está en la promoción de competencias relacionales, encaminadas a propiciar interacciones y pautas de conducta en las que se facilite el crecimiento; además de coadyuvar a generar una cultura organizacional en donde sea esencial el cuidado y desarrollo de las personas.

En este sentido, el líder está comprometido en el cumplimiento de las metas organizacionales y el medio ambiente en el que se lleva a cabo dicho cumplimiento; con la creación de condiciones propicias en las que sus integrantes encuentren la satisfacción de sus necesidades y un trato digno; además de advertir relaciones laborales nocivas y condiciones opuestas al bienestar, que van más allá de lo saludable, en las que se permite el acoso, el hostigamiento y el abuso de autoridad que deriva en deshumanización de la corporación.

Sobre la base de lo antes planteado, se hace necesaria una intervención, mediante un taller, en la que, a través de la aportación del Desarrollo Humano, el líder cuente con un espacio adecuado: para la expresión de sus vivencias, favorecer el conocimiento de sí mismo, concientizar sus habilidades relacionales, de comunicación y de resolución de conflictos. También un ambiente de reflexión para la autoaceptación y manejo de su emocionalidad, con el objetivo de crear un entorno en la organización, en el que en la interacción con sus colaboradores predomine la cordialidad y el desarrollo, tanto personal como profesional. Desde esta perspectiva, como refiere Barceló (2013):

La psicología humanista nos dota de un conjunto de valores para promover el crecimiento personal y la transformación, dando prioridad a las necesidades humanas, advirtiendo la importancia de lo subjetivo e intuitivo en el ser humano, contemplando el riesgo en lo relacional, y en la toma de decisiones vitales y subrayado las cualidades humanas distintivas: capacidad de elegir, creatividad, valoración y autorrealización (p. 64).

Para ello se realizó el diseño del taller “Los Saberes del Líder, mediante cinco sesiones de tres horas; en un primer momento el abordaje se

orientó al líder en el plano intrapersonal, esto es la conciencia de sus capacidades, limitaciones y necesidades; se propuso favorecer el manejo de su emocionalidad, para dar respuestas más conscientes, a fin de lograr un autoconocimiento y pautas de conductas adecuadas en sus interrelaciones y en su comunicación. En un segundo momento se promovió a la concientización de su rol y filosofía de ser líder, mediante el conocimiento de distintos estilos de liderazgo e identificación del propio; así como a la reflexión en su interacción con el equipo de trabajo y áreas de oportunidad en su desarrollo y el de sus colaboradores.

3. Implicación personal

La elección del tema de liderazgo en las organizaciones, parte de mi implicación personal. Puesto que, a través mis vivencias en el ámbito organizacional, soy consciente del impacto que representa un líder en un colaborador y en una organización. Por un lado, haber contado con excelentes líderes que me impulsaron y apoyaron, tanto en mi carrera profesional como en mi crecimiento personal; y por otro, vivenciar también, las dinámicas que se pueden dar en las empresas con un liderazgo negativo que propicia y sostiene el acoso laboral; además de constatar la gravedad de sus consecuencias en las víctimas que lo sufren. Es una motivación para mí incidir en esta materia para que, a través del liderazgo, se generen ambientes sanos y humanos en donde los trabajadores sean tratados como personas y se desarrolle su potencial.

Durante mi trayectoria de vida me ha interesado el contacto con las personas, además comprendo que los tomadores de decisiones, como son los líderes dentro de una organización, tienen el poder y la influencia para crear ambientes de desarrollo y bienestar laboral, mediante habilidades relacionales y gestión del conocimiento propio y de sus colaboradores. Así mismo, al reconocer que es “en el otro” que nos construimos, posibilita incidir en una población con necesidad de

mejorar condiciones laborales en el ámbito relacional. En concordancia con Pacheco (1993), la elección de un grupo específico con el objeto de realizar tareas de intervención en la línea de promoción social depende de una serie de factores relacionados con los intereses, habilidades y conocimientos del promotor, los problemas y necesidades de la zona en la cual se intenta trabajar (p.15).

4. Viabilidad

Por lo descrito previamente, se inició la intervención dentro de una institución financiera, previa presentación a la dirección de los objetivos del proyecto, tanto a nivel general como de cada sesión y los temas a abordar en cada una, se otorgó la oportunidad de realizarlo. El taller “Los Saberes del Líder” estaba siendo impartido en sus instalaciones, a 10 empleados, 4 mujeres y 6 hombres con edades que oscilan entre los 30 y 50 años, que contaban con personal a su cargo, de forma semanal con sesiones con duración de tres horas cada una. Se impartieron tres sesiones, quedaron pendientes dos sesiones más, pero debido a la contingencia de la pandemia de virus Covid-19, en la que nos encontramos implicados a nivel mundial, y por así determinarlo las autoridades competentes en el tema, la institución canceló toda capacitación que supusiera presencia de un grupo que pudiera expandir el contagio. Motivo por el cual no se logró concluir el taller, sin embargo, se lograron los objetivos planteados en cada sesión, se puede asumir por las respuestas de los participantes, en la que encontraron elementos para mejorar; áreas para trabajar: tanto su forma de relacionarse como su forma de liderar; de igual forma se favoreció un espacio de reflexión y escucha que les ayudó a ser más conscientes, tanto de ellos mismos como de su equipo de trabajo.

5. Objetivos

5.1 *Objetivo General*

El objetivo general de este proyecto de intervención es que el líder establezca una relación interpersonal de confianza, respeto e inclusión con sus colaboradores para favorecer una cultura organizacional de mutuo desarrollo y bienestar laboral.

5.2 *Objetivos particulares*

- Que los líderes establezcan una relación eficaz-comunicante. De acuerdo con Hellriegel, et al (1998): “la gente aumenta su propio sentido de bienestar y se vuelve más productiva cuando entabla una comunicación interpersonal eficaz” (p.423).

Con apoyo de la perspectiva del Desarrollo Humano, uno de los teóricos de este campo de estudio es Rogers (1987), quien muestra, en las siguientes líneas, la importancia de una relación eficiente:

Cuanto más comprendido y aceptado se siente un individuo, más fácil le resulta abandonar los mecanismos de defensa con que ha encarado la vida hasta ese momento y comienza a avanzar hacia su propia maduración. Solo puedo intentar vivir de acuerdo con mi experiencia y tratar de conceder a otros el permiso y libertad de desarrollar su propia libertad interna y, en consecuencia, su propia interpretación de su experiencia personal (p.34).

- Que el líder identifique que al promover el desarrollo del otro también promueve el propio. En este sentido como refiere Merleau-Ponty (1945, citado en Moreira 2001): la interacción interhumana (interpersonal) es considerada como el motor del cambio, sin embargo, el proceso se desarrollará no solamente a partir de una relación intersubjetiva entre dos

sujetos, sino también de la relación de éstos con el mundo circundante, la historia y la cultura.

6. Supuestos

En este proyecto se explicitan los siguientes supuestos:

- La relación interpersonal tiene el potencial de favorecer el desarrollo de las personas, de tal forma que, conforme a la propuesta de Rogers (1987), es posible desplegar el potencial humano:

Si puedo crear una relación que, de mi parte, se caracterice por: una autenticidad y transparencia y en la cual pueda yo vivir mis verdaderos sentimientos; una cálida aceptación y valoración de la otra persona como individuo diferente; y una sensible capacidad de verlo a él y su mundo tal como él lo ve: Entonces el otro individuo, experimentará y comprenderá aspectos de sí mismo anteriormente reprimidos; logrará cada vez mayor integración personal y será más capaz de funcionar con eficacia; se parecerá más a la persona que querría ser; se volverá más personal, más original y expresivo; será más emprendedor y tendrá más confianza; se tornará más comprensivo y podrá aceptar mejor a los demás y podrá enfrentar los problemas de la vida de una manera más fácil y adecuada (pp. 44-45).

- La relación interpersonal en los individuos es un constitutivo de liderazgo, referente a este supuesto, cita a Napier y Gershenfeld (1990):

El líder puede ser una persona que está ocupando un puesto de autoridad; se le da el derecho de tomar decisiones que afectan a los demás. Desde su posición el líder puede influir en otras personas, que buscan en él la solución a sus problemas, (...) desde otra perspectiva cualquier persona que influya en un grupo exhibe una conducta de liderazgo: la cual se distingue del puesto de líder; la conducta de liderazgo se relaciona con la influencia sobre el grupo, sin tener en cuenta la posición (p.182).

- El líder es una persona importante para el desarrollo del potencial de su equipo de trabajo; es un facilitador que contribuye a la integración de sus colaboradores; por consiguiente, es medular para el logro de los objetivos de la organización, planes de carrera de los colaboradores, desarrollo de competencias y habilidades que configuran su crecimiento personal y profesional, de acuerdo con Soto (2001), "el liderazgo es el acto por excelencia que identifica, desarrolla, canaliza y enriquece el potencial ya presente en una organización y sus miembros" (p. 175).
- Al contar con autoridad e influencia, el líder forma parte elemental en la creación de una cultura de respeto e inclusión, que se refleja en la ausencia de abuso de autoridad, sabotaje profesional y el acoso laboral. En alusión a lo anterior, como observan Napier y Gershenfeld (1990):

Los líderes pueden haber alcanzado su posición de las más diversas formas: por elección oficial de la organización, por designación o selección hechas por alguna autoridad superior, por sucesión o por adquisición de control. Sin considerar la manera en que ascendieron, sus posiciones les dan autoridad o influencia sobre la gente (p.180).

7. Acercamiento a las necesidades de la población a intervenir

El presente apartado se expone la detección de necesidades de líderes y colaboradores, referente a favorecer competencias relacionales en donde prime la adecuada comunicación, la confianza y la integración, que propicien el desarrollo en una organización, para lo que se elaboraron entrevistas semi estructuradas para profundizar e indagar sobre el tema. De tal manera que, se realizó un acercamiento a una experta consultora en Desarrollo Organizacional y Humano, así mismo a líderes y colaboradores de empresas transnacionales. En un primer momento se exponen los elementos referentes a la entrevista a la experta, en la que sobresale una visión organizacional; en un segundo momento, se presenta la detección de

necesidades encontradas en las entrevistas a líderes y colaboradores en diferentes compañías.

La entrevista al experto

Con respecto a los elementos generados de la entrevista a la consultora en Desarrollo Organizacional y Humano, se puede detectar una visión desde una postura organizacional, en la que los elementos son los siguientes:

- Detección de necesidades de la organización, mediante encuadrar el tipo de organización, para potencializar y desarrollar liderazgo.
- Evaluación diagnóstica de la organización para identificar fortalezas y áreas de oportunidad de la organización, mediante indicadores como son índices de permanencia y de satisfacción laboral.
- Consideración de diferentes factores que matizan la situación a la que debe adaptarse el líder en la organización, tales como liderar diferentes niveles de madurez de los colaboradores en los equipos de trabajo, para lo cual se requiere ejercer un liderazgo de acuerdo a la situación, mediante identificar la necesidad del colaborador en cuanto a mayor dirección o mayor apoyo por parte del líder; colaboradores con diferente nivel en la estructura organizacional como operarios, gerenciales o directivos; así como colaboradores localizados en diferentes áreas geográficas.
- Abordaje del líder en el plano intrapersonal, entendido como la conciencia de sus capacidades, limitaciones y necesidades, de igual forma la capacidad de ver con realismo quién es y qué quiere, a fin de lograr un autoconocimiento; mediante elementos de contacto consigo mismo y con sucesos relevantes de su vida; con el propósito de identificar fortalezas,

cualidades, valores, comportamiento en el trato a los demás; es decir, factores que le ayuden a comprender por qué se relaciona de cierta forma.

- Identificación de características propias del líder, apoyándose en herramientas de entrevistas con sus pares, colaboradores y jefes, a fin de contar con un diagnóstico de capacidades y habilidades.
- Reconocimiento de la persona como un ser integral, puesto que, lo que le ocurre en diferentes entornos lo define; por tanto, liderar desde el enfoque humanista: siendo cercano, abierto, escuchar diferentes puntos de vista, con el fin de identificar necesidades, problemáticas y preocupaciones. Recibir y dar retroalimentación que fortalezca la comunicación y la cercanía que derive en mutuo desarrollo.
- Lograr los objetivos de la organización, atendiendo la forma: con elementos que favorecen la comunicación, la solidaridad, el respeto, el trabajo en equipo y compartir conocimiento.

En síntesis, a lo expuesto con anterioridad, se resalta la importancia de la detección de necesidades, tanto de la organización como de sus integrantes, para lograr los objetivos y, a su vez, atender las formas adecuadas para su consecución, como enfatiza J. la consultora en Desarrollo Organizacional y Humano, entrevistada:

Hasta hace algún tiempo, en algunas organizaciones, se creía que para alcanzar los resultados no importa la forma, lo que importa es el fin, entonces nos vamos a alcanzar el resultado a costa de las personas, actualmente no. Actualmente es importante la forma de alcanzar resultados, los resultados son importantes y la forma también es importante, a través de un trato digno. El líder debe tratar a sus colaboradores, desde el punto de vista de que la otra persona, por el simple hecho de ser persona, necesita y merece un trato digno, es decir, no etiquetarla y no menospreciarla.

Las entrevistas a la población de intervención

Con respecto a las entrevistas a la población de intervención, se entrevistaron a 2 hombres y 3 mujeres, profesionistas de diferentes campos, que laboraban o habían

laborado en organizaciones transnacionales, con edades que oscilan entre los 27 y 50 años. La entrevista fue semi estructurada, de conformidad con los objetivos descritos en la previa problematización y justificación de la intervención, por lo que se abordaron los siguientes aspectos: liderazgo; competencias relacionales del líder; desarrollo mutuo del líder y sus colaboradores; relación eficaz-comunicante y relaciones interpersonales. A continuación, se presentan los hallazgos, producto de un análisis con apego al relato, de cada elemento.

Competencias de relación interpersonal

De acuerdo con las respuestas de los entrevistados, en la que coincidieron elementos que son relacionados con la creación de un tipo de relación entre líder y colaborador, se consideró necesario poner atención a las actitudes en referencia con los demás: congruencia, generar confianza, empatía, honestidad, transparencia, ser accesible, motivar, cercanía, interés auténtico en las necesidades del equipo, apoyo al desarrollo de competencias. Como refiere JE, gerente del área de Recursos Humanos: existen aspectos en la organización que no favorecen la relación eficaz entre el líder y su equipo; una estructura organizacional basada en logros de objetivos sin tomar en cuenta el desempeño de las personas; la mentalidad “no importan las personas, sino los números”. También destacaron, tanto líderes como liderados entrevistados, actitudes de comunicación con los demás: directa, clara, oportuna, respetuosa, positiva, estableciendo límites, constante, confidencial, tanto individual como con el equipo.

Reconformación continua de las competencias

Los entrevistados resaltaron la importancia de conformar continuamente habilidades, ser flexibles para cambiar estilos de liderazgo, identificar y eliminar obstáculos que interfieran en un buen desempeño y desarrollo de competencias de los colaboradores. Reconocimiento al trabajo en equipo, anteponer las metas comunes a los intereses individuales o personales. Inspirar con el propio desarrollo a los colaboradores. Reorganización de competencias para que converjan las relaciones interpersonales con los objetivos y responsabilidades, mediante juntas de trabajo, retroalimentación constante del progreso, resolución de conflictos,

motivación y educación continua, como refiere GA, una de las colaboradoras entrevistada: “crece el líder cuando ayuda a su gente a crecer y cuando su gente crece da mejores resultados”.

Generación de ambiente de trabajo

También los entrevistados destacaron la relevancia de generar un ambiente de trabajo seguro a través de inspirar confianza, la escucha y comprensión emocional de los colaboradores, mediante un entorno de apertura, con una visión común, trabajo en conjunto con respeto y cercanía; evitar el conflicto y la confrontación entre los integrantes de la organización; fomentar la ayuda mutua mediante compartir conocimiento e información, como menciona JE, Gerente de Recursos Humanos entrevistado:

Una cultura que propicie las relaciones interpersonales y, por ende, el desarrollo de sus empleados. Un ambiente de trabajo con alta motivación. Motivación no es solo tener una estructura salarial y bonos, sino también tener una estructura de manejo de desempeño personal, donde la compañía en realidad se preocupe por tu desarrollo y crecimiento profesional, donde tus competencias y conocimientos sean aprovechados y te sientas realizado.

El líder como persona

De acuerdo con J. la consultora en Desarrollo Organizacional y Humano entrevistada: en la medida que los líderes tienen un conocimiento más profundo de sí mismos, es que encuentran algunos elementos, para el trato hacia los demás. En este sentido sugiere acompañar un proceso de autoconocimiento mediante diferentes técnicas a considerar, como la línea de vida en la que se facilita la comprensión de la visión que se tiene de la vida, las prioridades y los recuerdos de la infancia, cómo han podido influir en el presente, qué cambios se han realizado a lo largo del tiempo, cómo se vive en la actualidad y cómo se plantea el futuro, es decir qué expectativas se tienen de trascendencia; en consideración a esto citan Whetten y Cameron (2016), “el conocimiento de yo interno se ha considerado un aspecto central del comportamiento humano” (p.44). Así mismo refieren a Rogers (1964), quien propone que “el autoconocimiento y la aceptación de uno mismo son

requisitos para la salud psicológica, el crecimiento personal y, la capacidad de reconocer y aceptar a los demás” (p. 45).

8. Estado del Arte

El propósito del estado del arte, según Lodoño (2016), desde una postura crítica, es mostrar a través de la descripción, la información sobre un tema específico, mediante la lectura de artículos científicos, libros, bases de datos y publicaciones periódicas. Es adquirir conocimiento con el cual se está en posición de hacer una reflexión sobre las tendencias y vacíos encontrados en el tema. A partir de estas advertencias se crea un enfoque contextualizado, que permite la asunción del reto del conocimiento existente, para atender la problemática planteada en el proyecto.

En el presente estado del arte, el liderazgo es el tema central, que es desarrollado a partir de textos reflexivos y de investigación, de distintos países y disciplinas; son éstas las que median su concepción. Dentro de lo encontrado se observan dos posturas: 1) el liderazgo a partir de la perspectiva de la organización, en la que la influencia es lograda por la posición; por ciertas habilidades relacionales y directivas, encaminado a lograr objetivos de la organización; y 2) el liderazgo desde la persona, en el que la influencia es lograda por la confianza personal; por cualidades personales desarrolladas, en donde, el líder crea una relación profunda, que involucra valores y que es orientado a la trascendencia. Se plantea en este trabajo, la integración de las dos posturas, mediante la conexión del liderazgo y el Desarrollo Humano, a través del fomentar competencias relacionales, generadoras de crecimiento, tanto del líder como de sus colaboradores, para la creación de una cultura organizacional más humana.

Sobre la base de lo antes expuesto, y en relación con el manejo de su poder de influencia del líder, tanto en sus colaboradores como en su entorno, sea organizacional o social, es que hace acopio de su libre elección de estilos de liderazgo, conductas de relación y formas de dirección para dar respuesta a las distintas preguntas y situaciones que le plantea su rol. En relación con esto opinan Sparrowe 2005; Shamir y Eilam, 2005; Sveningsson y Alsveson 2003, (citados en Pucheu, 2014):

Los sujetos buscan posiciones de liderazgo para lograr un cambio social lo hacen en la medida en que ya han construido una narrativa sobre su historia vital, en la cual y como consecuencia de conflictos, aprendizajes o una perspectiva particular sobre la situación, se sienten con la obligación y capacidad para buscar el cambio (p. 329).

De manera que, en el presente texto se exponen las distintas posturas respecto al liderazgo y la descripción de los documentos encontrados acerca del tema en las organizaciones; se da cuenta de una diversidad de autores con distintos abordajes, para finalizar con algunas reflexiones en las que se plantea su consideración a partir de una relación interpersonal entre el líder y sus colaboradores, que genere un mutuo desarrollo y que, a su vez, promuevan un ambiente organizacional humanizado.

Distintas percepciones de liderazgo y elementos de convergencia

En la revisión de la literatura acerca del liderazgo, los textos encontrados son de tipo reflexivo y avances de investigación, en los que se distinguen posturas de distintas disciplinas como son: Gestión Administrativa, Dirección Empresarial, Ciencias Sociales, Desarrollo Humano y Organizacional y Psicología; así mismo, diferentes países brindan aportaciones en relación con el tema tratado como son: España, Colombia, Chile, México y Estados Unidos.

Entre los documentos revisados se encontró que la disciplina con la que cada autor aborda el liderazgo ofrece distintas concepciones, en las que a su vez convergen aspectos como la influencia en los demás para la consecución de ciertas conductas de relación, encaminados a lograr objetivos comunes. Conforme a lo anterior, de acuerdo con Burns (1978, citado en Cardona y García-Lombardía 2005), define el liderazgo como “el proceso por el cual los líderes inducen y animan a los seguidores

a conseguir ciertos objetivos que encarnan los valores, motivaciones, necesidades y expectativas de ambas partes, líder y seguidores” (p.54).

El sustento del planteamiento de la intervención que se llevó a cabo es la influencia de liderazgo, que es dada través de la relación interpersonal y que, a su vez, es constitutiva de desarrollo. Por tanto, la premisa está en que la influencia es en ambas direcciones, líder y liderado, de tal forma que el crecimiento sea mutuo.

Una mirada distinta, con respecto al liderazgo, es desde el directivo de una organización, en la que de una manera consciente favorece la autotranscendencia de las personas, como apunta Cardona (2007), el líder ayuda a los demás a aumentar su confianza y autoestima, a elevar el concepto de su identidad; a reflexionar sobre el contenido que pueden dar a sus vidas; a interiorizar desafíos; a ser más humanos y libres; a elevarse por encima de sus preocupaciones. En este sentido el autor enfatiza: “un líder siempre lucha por crear una sociedad más humana, más justa; por una causa importante sobre la que no tiene la menor duda y sobre la que tiene una “visión orgánica” coherente” (p.127). En referencia a esto, la intervención partió del supuesto que, desde su poder influencia que le otorga su rol, el líder cuenta con la autoridad de incidir, no solo en su equipo de trabajo, sino en la creación de un ambiente laboral de bienestar común.

Otro planteamiento, es a partir de la influencia que tiene el líder en un grupo, como indican Napier y Gershenfeld (1990), que lo diferencian del liderazgo, es el líder quien se encuentra en una posición de autoridad, en la que, por el hecho mismo, se le confiere el derecho de tomar decisiones sobre los demás. Por lo tanto, puede tener influencia en quienes lo buscan como guía. Por otro lado, exponen la distinción de liderazgo, que es ejercido por cualquier persona que influya en los demás, independientemente de la posición ocupada. Es decir, el liderazgo es básicamente la ejecución de una clase particular de papel dentro de un grupo organizado, que es definido principalmente en función del poder o la capacidad de influir en los demás.

En esta misma línea de pensamiento, independientemente de la posición, Maxwell (2005), argumenta la posibilidad de ejercer el liderazgo desde cualquier posición en que se encuentra la persona, y en todos los niveles o ámbitos que le rodean, es

decir a 360°, puesto que el liderazgo es influencia, el autor refiere a comportamientos y cualidades con los que se ha de contar para lograrlo, por medio de realizar un esfuerzo en cambiar la mentalidad: en lugar de aspirar a una posición para ser seguido a convertirse en una persona que los demás desean imitar.

Un concepto más de liderazgo en este sentido, lo resalta Yepes (1991), que hace la distinción del recurso humano al de persona, con necesidades y expectativas, en la que es posible creer y delegar funciones, la autoridad se origina más en las cualidades personales que en el cargo mismo, el liderazgo se ejerce a través de apoyar confiar, motivar y constantemente retroalimentar, para mejorar lo que es susceptible de cambio. En convergencia con lo expuesto, la intervención tiene como objetivo el desarrollo de habilidades relacionales que comporten confianza, respeto e inclusión con los colaboradores.

Se suma una perspectiva diferente, en la que se encuentra el liderazgo a partir de la interacción; la comunicación en dos direcciones, es decir entre el líder y sus seguidores, en una dinámica en la que ambos son afectados, conforme a Garay (2010), es un proceso social, que implica una relación con otros, en el que el líder tiene la intención de modificar, mediante la persuasión, pensamientos y conductas de sus colaboradores.

Otra propuesta adicional con respecto a la interacción entre líder y seguidores es la que describe Cuveiro (2001), en la que liderar es dar un salto cualitativo, hacia la percepción, yendo más allá de la gestión, es decir, involucrar las emociones, para lograr que los integrantes del equipo se sientan ilusionados, entusiasmados e impulsados a alcanzar un objetivo en común; en este sentido enfatiza que la gestión es en relación con el intelecto, en tanto que el liderazgo con la implicación emocional. De acuerdo con esto, Estrada (2006), concluye en su investigación que, en la actualidad, en las organizaciones la tendencia es hacia la gestión y que escasea el liderazgo.

En otro orden de ideas Crosby (2009), afirma que el estilo de relaciones organizacionales, directa o indirectamente, lo establecen los ejecutivos; destaca

que, es de la forma de trabajo, de la relación de actividades entre sí y del trato de unas personas con otras es que las organizaciones prosperan o fracasan:

Las relaciones son personales, la forma en que se llevan los contadores o los ingenieros poco tiene que ver con los sistemas o los procedimientos de la compañía. Lo fundamental es el tono en que se tratan unos a otros” (p.25).

De igual manera, en referencia a permanencia de la organización, señalan Mendoza, García y Uribe (2014), que el liderazgo en las organizaciones ha sido considerado como una fuerza determinante en la continuidad y crecimiento de la empresa.

Mientras que, para Estrada (2006), los líderes son profesionales que direccionan el Desarrollo Humano y Organizacional, inclinados al aumento de la productividad y competitividad, cuyo propósito es obtener resultados; es decir, son personas que con la capacidad de extraer el potencial de los demás y dirigirlo a un mismo objetivo, y a la par, obtener la realización personal de todos los integrantes.

Desde otra óptica de liderazgo, conforme a Barracho (2006, citado en Moreira 2010), recientemente en el ámbito organizacional surge una forma desarrollada del liderazgo transformacional, es el liderazgo trascendental, en el que el líder refuerza la renuncia y motivación de los seguidores, a través de su ejemplo de dedicación, competencia e integridad, sus seguidores no están únicamente incentivados por motivaciones externas, también están impulsados por una causa, dispuestos a trascender sus intereses propios y favorecer los intereses de la organización y de sus compañeros.

Es notable el esfuerzo de algunos autores por explicitar lo que se entiende por liderazgo, en el cual se involucran: posiciones, cualidades personales, relaciones, emociones, comunicación, y formas de trato, son estos elementos los que determinan la influencia del líder hacia sus seguidores. En algunos casos, las distintas posturas muestran la definición mediada por la organización, en tanto que refieren que los esfuerzos por lograr modificar pensamientos y comportamientos, así como desarrollar potenciales, son encaminados al alcance de metas comunes,

de ahí que, dentro de los textos consultados, se observan dos diferentes líneas claras del estudio del liderazgo: el líder en la organización y el líder como persona.

El líder en las organizaciones

Sobre la base de lo antes planteado, dentro de las posturas encontrada en los escritos, está el liderazgo considerado desde la organización, en la que el líder ha de contar con ciertas habilidades relacionales y directivas, con el propósito de conducir a sus colaboradores hacia el logro de objetivos establecidos dentro de la organización. En este orden de ideas, un presupuesto de la intervención es que el líder, mediante conocer distintas formas de liderazgo se identifique para lograr una comprensión de su forma de dirigir, integre fortalezas y concientice áreas de desarrollo con su equipo de trabajo para lograr las metas comunes y el crecimiento de sus colaboradores.

En este sentido, el liderazgo según Soto (2001), es el proceso de influir en los demás para que trabajen con entusiasmo, es este un factor decisivo que ayuda, mediante motivación y asistencia, a que los grupos y personas descubran sus metas y cumplan sus objetivos y propósitos.

A este respecto, en algunos documentos se pone atención en las habilidades que debe tener el líder; como sostienen Cardona (2007), que para ser líder en la organización, se requieren no solo habilidades referentes a temas de comportamiento, comunicación y motivación, sino también a habilidades referentes a los conocimientos requeridos para la ejecución del trabajo, es decir, al manejo de técnicas directivas y organizativas, como son: establecer estructuras y estrategias organizacionales, políticas y procesos motivacionales, encaminados al logro de los objetivos de la organización.

En contribución al planteamiento organizacional, para Cuveiro (2010), las buenas relaciones son importantes, dado que lo racional convive con lo emocional, son las emociones las que pueden marcar una diferencia en los equipos de trabajo. Por lo tanto, se hace necesario crear un ambiente de confianza, con un adecuado balance, para liderar y desarrollar a los colaboradores, puesto que, al estar bajo presión, no

les es posible aportar su mejor esfuerzo. En consonancia con lo antes expuesto, en el trabajo de intervención se considera la generación de una cultura humanizada que derive en bienestar laboral.

Desde el mismo ángulo organizacional, de acuerdo con Burns (1978 citado en Cardona y García-Lombardía 2005), consideran dos estilos de liderazgo relacional, se distinguen por la forma de la influencia, en el que, en un lado del continuo está el liderazgo transaccional, que está orientado hacia el alcance de objetivos, la motivación es a través de premios y castigos, previamente explicitado en el sistema de recompensa, lo que el líder espera; el estilo es de mando y control. Mientras que, en el opuesto del continuo, se encuentra el liderazgo transformacional, en el que el líder transforma tanto el estado de las cosas dentro de la organización como los ideales y aspiraciones de sus seguidores, mediante su influencia y carisma, motiva de forma inspiradora a sus seguidores a ir más allá de su propio interés (p.54).

Con respecto al tipo de liderazgo transformacional, de acuerdo con la investigación de Mendoza, et al. (2014), se encontró que aporta al desarrollo potencial en el equipo; mejora los sistemas de valores y motivación, es decir, dentro de un contexto de ambiente dinámico, el equipo trabaja unido, modifican sus metas y creencias para ir más allá de los intereses personales, en búsqueda de los intereses de la organización.

En la misma línea de apreciación, se encuentra la de Willman y Velasco (2011), quienes afirman que los conceptos contemporáneos de liderazgo giran en torno a el liderazgo transformacional, al que añaden en su investigación la variable: función motivadora; en la que el líder motiva a sus seguidores para que alcancen metas personales y organizacionales; les muestra los premios que él desea y valora, apoya a la identificación y aprendizaje de los comportamientos para la adecuada ejecución de la tarea con la finalidad de obtener los beneficios de la organización. En el planteamiento se considera que los colaboradores estarán motivados si creen que tienen la capacidad de realizar la tarea y si estiman que la remuneración de su trabajo es la apropiada; por lo consiguiente el reto del líder es encontrar un estilo que se adapte a las necesidades motivacionales de sus colaboradores, a las

características de la situación o ambiente laboral. Dentro de los hallazgos se encontró que las principales condiciones motivacionales internas de los colaboradores son la autorrealización y el reconocimiento. En este sentido la propuesta del trabajo es que el líder identifique modelos y estilos de liderazgo para el propio desarrollo y el de sus colaboradores tanto de forma personal como profesional.

Un aporte más a las habilidades del líder, son los resultados de la investigación de Estrada (2006), en la que se diseña un modelo para fortalecer la dimensión integral en los dirigentes de las organizaciones, para lo cual se toma en cuenta las funciones interpersonales, de información y de decisión. La autora considera que un líder Siglo XXI, deberá de tener: facilidad de comunicación; disposición al aprendizaje; un adecuado desempeño en el equipo de trabajo; capacidad de negociación y resolución de conflictos; una orientación al logro y una visión de futuro. En concordancia con lo anterior, señala Cuveiro (2001), para todo aquél que sabe dirigir equipos de trabajo, la visión de futuro es la cualidad básica y más importante, que en consecuencia debe ser compartida. A este respecto el proyecto abona a que el líder, mediante la concientización diferentes formas de comunicación, establezca una relación de cercanía y empatía que inflencie la cultura organizacional para un bienestar laboral.

Por su parte, Nader y Solano (2014), en su investigación dan cuenta que, el tipo de cultura organizacional influye en el estilo de liderazgo; además de que, en una cultura transformacional en donde los valores que favorecen el cumplimiento de objetivos, los errores son vistos como oportunidades de aprendizaje y los logros de los integrantes son valorados igualmente, en consecuencia el líder tiende ejercer el mismo estilo, esto es, que se preocupa por sus subordinados, está orientado por valores hacia la búsqueda de bienestar del grupo, a alentarlos, a emplear estrategias para resolución de problemas. Así mismo, indican que las actitudes y conductas del líder están moderados por los valores de la institución en la que se desempeñan; con una orientación al logro de resultados que favorecen la institución, por encima de los integrantes.

El líder como persona

Entre las obras consultadas sobresale el liderazgo con respecto a la relación con sus colaboradores, estas ideas aportan al Desarrollo Humano, puesto que se basan en la interacción humana, en pautas de comportamiento en las organizaciones, según Cardona 2000, (cita en Cardona y García-Lombardía 2005), en el liderazgo trascendente, la relación de influencia es más profunda, va más allá de lo profesional, el compromiso del colaborador con el líder es personal, cimentado en la confianza personal y la motivación sustancial, “ el líder se define por una relación de influencia personal: el colaborador está comprometido personalmente con el líder para llevar a cabo una misión que vale la pena”(p.54).

Un autor más que da cuenta del liderazgo basado en las relaciones, en el cual se identifican comportamientos y cualidades personales, necesarias a desarrollar, en quien aspire a tener influencia en diferentes niveles en los que se desempeña, es decir en un ámbito de 360°, como apunta Maxwell (2005), las personas siguen a los líderes por distintas razones, porque las conocen, se preocupan por ellas, sienten cuándo las aprecia y cuándo las utiliza para su propio beneficio. También porque, al mostrar un carácter admirable, confían en ellos y al ser competentes los respetan. De igual forma, al contar con la capacidad de enfrentar los desafíos que se le presentan y hacer un buen trabajo generan credibilidad. Además, porque son abiertos, accesibles, coherentes, constantes y admirables.” Los líderes que dan un paso más por su gente tienen seguidores que harán lo mismo” (pp.72-77).

Abonando en este sentido de liderazgo, en donde los actores principales en las organizaciones son las personas que las conforman, Yepes (1991), hace una diferenciación en el trato de “los recursos humanos” al de “personas”, indica que, es de las personas de quienes depende el éxito de la organización. De manera que, es de sus capacidades, su desempeño y su compromiso, que se logra la eficacia y la eficiencia. Así mismo, pone el acento en que son seres humanos, con necesidades, expectativas, talento y potencial de desarrollo. En consecuencia, es necesario que se creen las condiciones adecuadas para que sean parte integrante

de la organización con la que se identifiquen y actúen con responsabilidad en el logro de los objetivos. En este sentido, la intervención parte de considerar al líder y sus colaboradores como persona e inducir al surgimiento de necesidades, valores, expectativas, fortalezas y áreas de oportunidad, esto es, propiciar el autoconocimiento.

En relación con el liderazgo orientado a la persona, señalan Willman y Velasco (2011), el estilo de liderazgo considerado, en el que el líder cuida y atiende de forma personalizada a sus colaboradores, se preocupa por su bienestar y los ve como sus iguales; es amigable, atento y accesible, genera un clima de trabajo afable y de apoyo. A este respecto, la intervención en un primer plano considera la relación interpersonal entre líder y colaborador, constituida por confianza y respeto.

En continuidad con la apreciación del liderazgo hacia la persona, conforme a Garay (2010), para que un líder exista es necesario que un grupo esté dispuesto a seguirlo; por consecuencia, el liderazgo es construir un espacio de significados compartido. Orientado a este pensamiento la propuesta del proyecto es que el desarrollo se dé mediante la influencia en ambos sentidos líder y liderado.

Dado que los objetivos y las expectativas de las personas no siempre coinciden, debido a modelos mentales, es decir, profundas imágenes internas de cómo funciona el mundo, las cuales son limitantes, puesto que condicionan a actuar y pensar de forma familiar. Por ello, las vivencias y emociones son elementos compartidos de las comunicaciones, las cuales posibilitan la alineación de conducta, intenciones y pensamientos hacia un objetivo común. Desde esta perspectiva, se destaca que los líderes más eficaces saben manejar las emociones, propias y de sus colaboradores, porque comprenden que su eficacia no depende sólo de lo que dicen y hacen, sino del modo que lo hacen. En este sentido la tarea principal del líder es la gestión del clima emocional del equipo, a través de su comunicación, los canaliza en dirección positiva; consecuentemente, los colaboradores acuden al líder en busca de contacto emocional, comprensión, empatía y contención. Es en este mismo orden de ideas, el propósito del trabajo es crear un espacio de confianza,

para que el líder identifique los distintos elementos que llevan a la toma de conciencia y a dar respuestas en sus interacciones.

Por su parte para Crosby (2009), es primordial la forma de trato de unos con otros, todo es en torno a la empatía o la falta de ella que proyectan las personas, así pues, el líder ha de participar y reforzar las relaciones, mediante las acciones catalizadoras, cuando sea requerido, para la ejecución del trabajo. El autor anota que, generalmente, lo que no funciona adecuadamente es porque, en algún punto del ciclo, existen problemas de relaciones. De modo que, considera necesario establecer relaciones adecuadas, no solo en lo individual, sino con el equipo como un todo.

Teniendo en cuenta lo señalado hasta aquí, las aportaciones que se recogen de las distintas posturas de los autores convergen en el sentido de que el ejercicio de liderazgo es influencia; ya sea de carácter personal o profesional, posibilita el desarrollo de los integrantes de una organización, así como la consecución de objetivos y que, mediante la inspiración del líder en sus colaboradores favorece el crecimiento de doble vía, es decir, líderes y liderados se desarrollan mutuamente.

Indagaciones en documentos de intervención

A continuación, se presenta de forma abreviada, la indagación realizada en el campo de trabajos de obtención de grado; con la finalidad de recabar datos respecto a intervenciones realizadas en el tema de liderazgo.

En su trabajo de obtención de grado de la maestría en Desarrollo Humano, “El liderazgo actualizante: una competencia para la integración de equipos de trabajo en las organizaciones”, Doval (2017), propone en su intervención rescatar o recordar que toda persona cuenta con un capital humano y que resulta fundamental el desarrollo de las personas desde sí mismas. Así como a generar integraciones grupales y sentido de pertenencia, es decir, contar con una identidad que permita que el miembro de un grupo se perciba como parte de esa entidad u organización; que si bien, es distinta de él, comparte valores y objetivos.

De tal forma que esos descubrimientos puedan ser dirigidos a mostrar actitudes de liderazgo e influencia, sin necesidad de tener dentro de la organización una posición vinculada al mando. Doval (2017), refiere que su propósito general es, que los participantes del taller reconozcan y optimicen sus habilidades para construir equipos de trabajo mediante el desarrollo de su liderazgo.

El objeto de conseguir objetivos comunes, más específicamente, que los participantes: reconozcan y fortalezcan sus habilidades de liderazgo; desarrollen habilidades para integrarse en un grupo y conformen un equipo de trabajo. Para lo cual realizó una intervención intitulada: "Taller para el desarrollo de liderazgo e integración de equipos de trabajo"; el cual constó de diez sesiones de dos horas cada una; contando con los siguientes contenidos: ruptura de hielo, desarrollo de conocimiento grupal, comunicación personal e intergrupal, toma de decisiones en grupo, liderazgo y competencias de colaboración.

En relación con la temática abordada, se detalla en las sesiones:

- 1) concepto de persona, individuo, self assesment, concepto de grupo;
- 2) la comunicación como herramienta de formación e integración de grupos;
- 3) escucha como elemento de la relación, comunicación en situaciones de riesgo y supervivencia, toma de decisiones;
- 4 y 5) analizar el desarrollo de un grupo con una tarea específica, refuerzo de la escucha, reflexión;
- 6 y 7) ¿Quién soy?, ¿Qué puedo hacer con lo que tengo?, Individualidad e interdependencia en un equipo;
- 8) descubrirme como parte de un grupo, reconocer al grupo como organismo, trabajo colaborativo;
- 9) recuperación de vivencias;
- 10) liderazgo y planeación, ¿Qué te llevas?, ¿Qué harás con eso?, conclusiones y aprendizajes.

En el taller participaron 3 hombres y 6 mujeres, la mayoría con estudios de nivel superior, con un rango de edades entre 23 y 34 años, el cual fue realizado en las instalaciones de una organización transnacional, en la ciudad de Tlaquepaque, México.

Para cada sesión se hizo registro de una “Bitácora narrativa de sesión”, las que daban cuenta de los pormenores que acontecían en las sesiones y también de la versión de sentido del facilitador; los productos generados: dos cuestionarios exploratorios en la primera sesión; el “Cuestionario exploratorio: Yo y el grupo”, el “Cuestionario exploratorio de liderazgo”, “Mi Diagrama FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas)”, en otra sesión, y por último, la “Carta invitación para participar en un taller similar en el futuro”; los métodos utilizados fueron fenomenológico y el hermenéutico para el análisis de datos.

Los resultados encontrados fueron que los miembros de grupo se movieron hacia un equipo de trabajo, desde su propio conocimiento y el que se fue dando de unos con otros; se supieron reconocer como individuos y reconocieron que los objetivos que tiene un equipo pueden, muchas veces, ser distintos a los personales y que habrá ocasiones, que, en pro de los grupales, se debe ceder a los propios.

La escucha se volvió una constante, como un común denominador para mover la energía grupal y a partir de lo dado también integrarse; hubo situaciones de integración de equipos y liderazgo que no fueron planteadas inicialmente, por ejemplo, la tolerancia a la frustración y el conflicto.

Prácticamente todos los participantes llegaron a coincidir en reconocer que la comunicación, la escucha, el entendimiento y la relación empática son factores y habilidades, que no sólo el líder-coordinador habrá de tener y mostrar sino también los integrantes del grupo; escucharse, conocerse, ganar confianza, perder el miedo y reconocerse, fueron cuestiones que los miembros del taller descubrieron en sí mismos y en los compañeros participantes.

Por su parte Ramírez (2018), en su trabajo de obtención de título de Administrador de Empresas Agropecuarias, intitulado “ Análisis de aprendizaje y desarrollo de actitudes y aptitudes de liderazgo de los asistentes al campamento ETO 2016 II y

2018 I, propone analizar el aprendizaje y el desarrollo de actitudes y aptitudes de liderazgo de los asistentes a los campamentos, con el fin de que puedan profundizar sus actitudes y aptitudes en liderazgo, que desemboque en la generación de grupos e iniciativas estudiantiles, en pro de reforzar los valores tomasinos y la construcción social de paz.

Específicamente evaluar las actividades desarrolladas en el mismo, desde su perspectiva; identificar las actitudes y aptitudes en liderazgo aprendidas y desarrolladas por los presentes durante los eventos e Identificar el impacto generado en la creación de iniciativas estudiantiles y grupos de liderazgo.

La muestra fueron 92 estudiantes, 60.9% eran mujeres y 39.1%; las edades entre 17 a 34 años; el estudio se realizó en Universidad Santo Tomás, en Villavicencio, Colombia; el diseño es de carácter analítico descriptivo; se utilizó una encuesta para recopilar la información de fuentes primarias y así evaluar el grado de desarrollo en diferentes aptitudes y actitudes en liderazgo en los asistentes a los diferentes campamentos realizados; el instrumento fue metodológico cuantitativo y cualitativo simultáneo; la metodología fue Aprender-Haciendo.

Conforme a lo expuesto se realizaron las siguientes actividades:

- reuniones grupales: fueron realizadas al final de cada día de campamento y procuraban realizar una retroalimentación del día desde la perspectiva de los asistentes de tal forma que, entre ellos, y con la guía del GAP (grupo de apoyo), pudieran afianzar los aprendizajes del día;
- sentidos: se generó un ambiente en el que se estimularon los sentidos de la persona a la vez que se indujo en una reflexión sobre el valor de las experiencias; de esta forma los asistentes pudieron apreciar mejor cómo perciben su realidad;
- story telling: los asistentes realizaron una retrospectiva sobre su vida y también hicieron una proyección de cómo se verían en el futuro;
- auto confrontación: los asistentes fueron inmersos en una reflexión de auto confrontación en la que, simbólicamente, enfrentaron aquellas situaciones que ellos consideraban les generan dolor e ira;

- conexión cartas: se generó una reflexión sobre los lazos afectivos y las relaciones interpersonales; que fue complementada con un mensaje de los seres cercanos a los asistentes;
- simbología: los asistentes crearon una serie de elementos que caracterizaban a los equipos de trabajo en los que estaban reunidos;
- bases: se realizó una serie de pruebas físicas y mentales inmersas en la competición directa de los equipos;
- caminata: los asistentes realizaron un desplazamiento por zonas o lugares que reflejan la esencia de Colombia, y una vez en el destino, realizaron una reflexión sobre el compromiso;
- roles: los asistentes debían encontrar la resolución a un conflicto en el cual algunos de ellos deberían tomar y asumir algunos roles basados en las acciones de ellos en el campamento.
- design thinking: los asistentes mediante una inmersión en los problemas de la comunidad recopilaron información primaria para posteriormente idear soluciones a estas problemáticas.

En relación con los resultados que arrojó el estudio, en las aptitudes y actitudes de liderazgo se describen de acuerdo con los encuestados:

Aptitudes de liderazgo

- oratoria y expresión
- creatividad

Actitudes de liderazgo:

- inteligencia emocional
- trabajo en equipo
- disposición al cambio
- resolución de conflictos

Como conclusión de las líneas anteriores: el 59,8% de los participantes después del campamento se vincularon con movimientos ciudadanos, iniciativas sociales, emprendimientos o grupos estudiantiles. El 63,8% de estos proyectos están involucrados con la universidad Santo Tomás; en el caso de las actitudes en

liderazgo fue óptimo, ya que más del 93,5% de los asistentes evaluaron como máximo o alto el desarrollo de actitudes en inteligencia emocional, trabajo en equipo, disposición al cambio, responsabilidad social y resolución de conflictos. Con respecto a al desarrollo y aprendizaje de las aptitudes, también tuvieron una óptima valoración, más del 88 % de los asistentes evaluaron como máximo o alto el desarrollo de aptitudes en oratoria y expresión, comunicación interpersonal y conciencia de grupo, creatividad, trabajo bajo presión y planeación. Mediante las actividades y metodologías se permiten crear una serie de experiencias que desembocan en el fortalecimiento del ser como persona y miembro de una sociedad.

Reflexiones

Conforme a lo descrito anteriormente, la mayoría de los documentos consultados muestran el liderazgo en dos vertientes, en las que convergen la relación y la influencia, encaminadas a lograr objetivos comunes, tanto del líder como del colaborador. Por un lado, está la perspectiva desde la organización, en donde la influencia es a partir de la posición, el líder cuenta con la autoridad, por lo tanto, tiene la facultad de tomar decisiones que afectan a los demás; desde esta postura habrá de contar con determinadas habilidades de relación y estrategias de dirección, ejecutar ciertos estilos de liderazgo y de conductas como son: comunicación, motivación y visión compartida; fundamentalmente, es el cumplimiento de un rol dentro de un grupo organizado.

Por otro lado, se observa la influencia del líder como persona, ésta no es inherente a la posición, está basada más bien en la confianza personal, en virtud de que se obtiene por el desarrollo de cualidades personales; el líder crea una relación más personal y profunda, en donde involucra valores como son: el respeto, conocimiento y cuidado de los demás, la credibilidad, la confianza, la apertura y la coherencia, con la finalidad de que los colaboradores incrementen su confianza, autoestima y se auto trasciendan.

En el presente proyecto se vinculan el Desarrollo Humano y el líder como persona, señalado en el párrafo anterior, para disminuir la brecha relacional, con una visión

organizacional. Para ello, se coloca el acento en las competencias relacionales del líder, orientadas a la promoción del surgimiento de los valores propios de cada persona en la organización, en donde la base es el mutuo desarrollo, y que, a través de la escucha, la empatía y el diálogo, permean la cultura; en una dinámica en la que todos se constituyen, es decir tanto líder como colaborador van más allá de sí mismos, son copartícipes en la creación de una cultura organizacional de respeto e inclusión; más humana, fraterna y solidaria.

9. Fundamentación Teórica desde el Desarrollo Humano

La postura del Desarrollo Humano contribuye a la discusión de la multiplicidad de concepciones acerca del liderazgo en las organizaciones. Para la propuesta de este proyecto de intervención, se considera importante el liderazgo donde el líder facilita su desarrollo profesional y el de su equipo de colaboradores, a través de competencias relacionales y a su vez contribuir a la creación de una cultura organizacional humanizada; para ello, es menester conceptualizar algunos elementos implicados:

- La persona, según Rogers (1989, Citado en Martínez 2006), “nace, vive, se desarrolla y muere estando en relación con otros seres humanos, de los cuales depende continuamente” (p.8).
- El Desarrollo Humano es el resultado de que dos o más personas, se den a través de la relación, la libertad para ser; para asumir como propios su pensar sentir y actuar. Por lo tanto, “la relación interpersonal, que crea las condiciones favorables para liberar la tendencia natural de crecimientos y la capacidad de autodeterminación es su instrumento privilegiado” (Lafarga, 2005, p. 45).
- La confianza, conforme a Rogers (1987), “es condición fundamental del éxito de una relación” (p.51).

- La empatía, como apunta Barceló (2012), “es penetrar en el mundo perceptual del otro y moverse en él de manera familiar, es captar su mundo subjetivo desde su propio marco de referencia y manifestar esa comprensión” (p.134).
- El liderazgo, anotan Napier y Gershenfeld (1990), “implica cohesión; una persona ejerce influencia o poder y otros son influidos; es la frecuencia con que un individuo, dentro de un grupo, puede ser identificado como quien influye o dirige las conductas de otros miembros del grupo” (p.159).
- La comunicación de acuerdo con Rodríguez (2004), es el proceso por el que una persona trasmite, a sí misma o a otras, sus ideas opiniones, sentimientos y actitudes, de manera que las perciban como propias; es aclararle al otro y al mismo tiempo aclararse; en un sentido más profundo significa comunión, esto es, compartir emociones y sentimientos en un ambiente de reciprocidad (pp.112-113).
- La cultura organizacional, conforme a Arnoletto (2009), es el conjunto de comportamientos socialmente reconocidos, dentro de la organización; son los valores, normas (formales e informales) que respaldan esos comportamientos; y configuran el ambiente o clima, en el que se desarrolla la convivencia del grupo (p. 71).
- Bienestar laboral, en opinión de Garrosa y Moreno (2013), consiste en vincular las características organizacionales positivas, con la excelencia del trabajador en su tarea, en sus diferentes aspectos y no solo en la productividad. El bienestar laboral no puede basarse solo en la presencia de estados emocionales positivos en el trabajo como son: el orgullo de grupo ante la tarea realizada; la empatía por el trabajo y los resultados de los compañeros; la confianza en su apoyo y la gratitud ante su ayuda; es decir, bienestar laboral subjetivo, sino que debe incluir el bienestar que conlleva el desarrollo de la persona sobre su entorno y sobre sí misma, así como en la interacción con los demás; implica la vivencia de grupo, en la que se es parte activa, además de la experiencia de autonomía y responsabilidad en la ejecución del trabajo (p. 37).

10. Fundamentación metodológica

Una diversidad de elementos, tanto internos como externos, configuran el ámbito organizacional en el que el líder se encuentra inmerso, donde la constante es el cambio; la incesante actualización de la tecnología, las comunicaciones y las diferentes formas de trabajo, debido a que la organización puede tener presencia en múltiples naciones, colaboradores de distintas culturas; esto para el líder implica una continua conformación de maneras de interacción, educación, saberes y formas de comunicar, para asegurar la oportuna realización de sus labores.

Por ello, es conveniente que cuente con habilidades de relación; en este sentido, el líder se encuentra ante la necesidad del conocimiento de sí mismo, de un adecuado manejo de su emocionalidad, para elaborar respuestas apropiadas a los distintos desafíos relacionales que se presentan en el ambiente laboral, con su equipo y con los diferentes participantes de la organización. Sobre la base de lo antes planteado, para este proyecto de intervención, se apoyará en el método cualitativo, puesto que el interés está, en las competencias de relación interpersonal del líder.

El método cualitativo es pertinente, puesto que, conforme a Mason (1996, citado en Vasilachis 2006), su base radica en una postura filosófica, interesada en las formas en las que el mundo social es interpretado, comprendido, experimentado y producido; apoyado en métodos que generan datos flexibles y sensibles al contexto social en el que son producidos, así como, de análisis y explicación, que incluyen la comprensión de lo complejo, el detalle y el contexto. Es, por tanto, un proceso interpretativo de indagación que examina un problema humano o social, mediante el que se intenta dar sentido o interpretar los fenómenos en los términos del

significado que las personas les otorgan, es decir, está inscrita la experiencia de las personas. En consecuencia, implica introducirse en la vida cotidiana de la situación seleccionada para su estudio; valorar e intentar descubrir la perspectiva de los participantes, sobre su propio mundo. En este sentido, se deberá considerar como un proceso de interacción entre el facilitador y los participantes, en el que, de acuerdo con Vasilachis (2006), el facilitador se acerca a acciones, situaciones, interacciones espontáneas, acontecimientos reales, concretos, los que observa y analiza, tratando de captarlos en su totalidad y complejidad, tal como ocurren sin intentar controlarlos, influir, alterarlos o modificarlos.

Dentro del método cualitativo es necesario retomar el método fenomenológico que, conforme Husserl (1974, citado en Martínez, 2006), es la aproximación a los fenómenos tal y como son experimentados, vividos y percibidos por el ser humano; en este contexto, de acuerdo con Martínez (2006), las realidades de cuya naturaleza y estructura particular solo pueden ser percibidas desde el marco de referencia de la persona que las vive y experimenta, exigen ser estudiadas mediante métodos fenomenológicos. Puesto que no se está interviniendo una realidad objetiva y externa, sino una realidad de la que, su esencia depende del modo como es vivida y captada por la persona; una realidad interna y personal, única y propia de cada ser humano. En este orden de ideas, la fenomenología y su método se originaron y se desarrollaron para estudiar las realidades como son, permitiéndoles que se manifiesten por sí mismas, sin reducir su estructura dinámica desde afuera, más bien respetándola en su totalidad.

Dando continuidad a la metodología, para el presente proyecto se utilizaron la intervención y la entrevista, que en opinión Navia (2018):

La entrevista es un instrumento a través del cual nos adentramos a la experiencia de otro ser humano, para comprender lo que piensa, lo que siente, lo que le motiva; (...) entendemos fenómenos como el perdón, la violencia; (...) también influenciarnos y promovemos transformaciones (p. 23).

En este mismo sentido, refieren García y Carretero (2017), intervenir en Desarrollo Humano tiene que ver con brindar ayuda para que las personas se desarrollen, es

decir fortalezcan sus capacidades, como individuos, grupos, comunidades. Así mismo, Pacheco (1993), considera que la tarea de intervención es una tarea de promoción; es un trabajo directo donde los problemas se manifiestan; que es intencionado, sostenido y planificado, ya sea a nivel individual o grupal y que, a través de estas tareas, se intenta “mejorar la vida”. Desde la perspectiva del Desarrollo Humano, el método de intervención ubica en el centro al problema de la relación interpersonal.

Población e identificación de necesidades

La intervención, en la modalidad de taller, fue realizada con la participación de 6 hombres y 4 mujeres; con edades que oscilan entre los 30 y 50 años; con personal a su cargo; desempeñando el puesto de coordinadores en una institución financiera con domicilio en Guadalajara, Jalisco. Fueron contactados mediante el Gerente de Recursos Humanos de la misma organización.

Durante el acercamiento a las necesidades de la población fue posible identificar los siguientes aspectos a considerar en el bosquejo de un taller: partir del propio conocimiento del líder, la concientización de su visión de la vida, sus prioridades, influencia de sus condicionamientos creados en el pasado que se hacen presentes en sus relaciones interpersonales. Advertir cómo está en el presente en los diferentes ámbitos de vida, sus necesidades, así mismo sus expectativas a futuro. Posteriormente la revisión de sus competencias relacionales, las cuales se reconforman continuamente, atender a las necesidades de flexibilidad en los estilos de liderazgo en relación con sus colaboradores. Consecuentemente crear un ambiente con las condiciones adecuadas para el desarrollo tanto del líder como de su equipo de trabajo. Generar una cultura organizacional con alta motivación donde sean aprovechadas las capacidades y conocimientos que derivan en que se sientan realizados.

Consideraciones Éticas

También fueron considerados aspectos como: consentimiento por escrito de los participantes, mediante la firma de “la carta de consentimiento informado”; así como un encuadre con acuerdo ético: guardar respeto y confidencialidad de la información

revelada, aceptación de grabación de las sesiones, las cuales serían utilizada por la facilitadora, únicamente para los fines académicos del presente trabajo de obtención de grado. Así como un lugar adecuado en donde se generó la confianza, la escucha activa y la comprensión empática.

Diseño del Taller

En relación con el proyecto, se diseñó del taller “Los saberes del Líder” se elaboró en dos vertientes: atender a la persona en la conciencia de sí, para propiciar el autoconocimiento y surgimiento de sus necesidades, valores, potencialidades y áreas de oportunidad para su desarrollo, así como de su rol del líder, para que concientizara la implicación de su poder e influencia en su grupo de trabajo y a su vez en la organización. Se pretendió llevar a cabo, con sesiones de tres horas cada una durante cinco semanas consecutivas, dentro del cual se vincularon teoría y práctica; se realizaron cuestionario e interacciones en las que, mediante dinámicas y simulaciones, se construyen metáforas de la vida.

Los módulos del proyecto

El líder como persona - Saber ser

En la medida en que los líderes tienen un conocimiento más profundo de sí mismos, es que encuentran algunos elementos para mejorar la relación con los demás. Conforme a Chiavenato (2009), el éxito o fracaso de la mayoría de los proyectos de las organizaciones depende del capital humano; es necesario tener la habilidad para saber tratar con personas que tienen distintas personalidades y lograr relacionarse y comunicarse con ellas. Esto no tiene que ver con los conocimientos teóricos o especializados de cada ejecutivo, sino con el desarrollo de habilidades para las relaciones interpersonales.

Dando continuidad a la idea de que el autoconocimiento contribuye mejorar las relaciones, refiere Soto (2001), que la aptitud emocional es importante sobre todo en el liderazgo, cuya esencia es lograr que otros ejecuten su respectivo trabajo con efectividad; manejar una situación emocional precisa las capacidades necesarias

para resolver problemas de raíz, al establecer con rapidez entendimiento y confianza, saber escuchar, y ser capaz de persuadir. Se necesitan facultades tales como el conocimiento de uno mismo y la posibilidad de ver las cosas con perspectiva.

En este módulo se facilita un proceso de autoconocimiento mediante diferentes técnicas a considerar como la línea de vida: en la que se facilita la comprensión de la visión que se tiene de la vida, las prioridades y los recuerdos de la infancia que han influido en el presente, que cambios se han realizado a lo largo del tiempo, cómo se vive en la actualidad y cómo se plantea el futuro, es decir, qué expectativas se tienen de trascendencia.

De conformidad con este propósito, como refiere Cásares (2001), la planeación de la vida es la actitud, arte y disciplina de conocerse a sí mismo, de detectar las fuerzas y debilidades y proyectar y autodirigir el propio destino, hacia el funcionamiento pleno de las capacidades, motivaciones y objetivos de la vida personal, familiar, social y de trabajo. Implica el hecho de describir, sentir y asimilar los principales datos sobre mi historia personal, habilidades e intereses, estilos de trabajo, formas de relación, que tengo conmigo, con los demás y con el mundo.

Como refieren Whetten y Cameron (2016), “el conocimiento que poseemos de nosotros mismos, lo que constituye nuestro concepto personal, es fundamental para mejorar nuestras habilidades directivas. Es imposible mejorar o desarrollar nuevas capacidades a menos que se conozca el nivel de capacidades que tenemos” (p.45).

De igual modo emplear la técnica de la rueda de la vida: en la que se posibilita la concientización del estado presente, de forma gráfica, mediante la medición de la satisfacción en diferentes áreas de la vida como son: de desarrollo personal, desarrollo profesional, familiar, finanzas, amor, social, salud, recreación y ocio, con el objetivo de trazar una ruta para un balance, dado que un líder balanceado lo refleja en el equipo de trabajo y a su vez el ambiente laboral.

Según Whetten y Cameron (2016), “las personas bien desarrolladas, que dedican tiempo y atención a las actividades culturales, físicas, espirituales, familiares,

sociales e intelectuales, además del trabajo son más productivas y se sienten menos estresadas” (p.107).

Competencias de relación interpersonal – Saber estar

En este módulo es necesario poner atención a las actitudes en relación con los demás: congruencia, generar confianza, empatía, honestidad, transparencia, ser accesible, motivar, cercanía, interés auténtico en las necesidades del equipo, apoyo al desarrollo de competencia. Así mismo, destrezas de comunicación con los demás: directa, clara, oportuna respetuosa, positiva, estableciendo límites, constante, confidencial, tanto individual como con el equipo. Reconfiguración continua de las competencias, identificar estilos de liderazgo, para flexibilizarlos o cambiar de acuerdo con la situación. Fomentar el reconocimiento al trabajo en equipo, anteponer las metas comunes a los intereses individuales o personales. Inspirar con el propio desarrollo a los colaboradores. Reorganización de competencias para que converjan las relaciones interpersonales con los objetivos y responsabilidades, por medio de técnicas de juntas de trabajo, retroalimentación constante del progreso, motivación y educación continua. Mediante dinámicas e interacción para concientizar conductas y formas de comunicación.

Como señala Sbandi (1995, citado en Rodríguez, 2004),” comunicación significa compartir con el otro lo que uno es, piensa y siente, es el proceso por el que una persona transmite, así misma o a otras, sus ideas opiniones, sentimientos y actitudes de manera que las perciban como propias”. (p.112). En relación con esto también anota:

(...) se habrá de estar atento a que exista congruencia entre sus acciones y las palabras, por lo que es necesario que el líder confronte sus anhelos, objetivos y promesas con su propia conducta y con la de su equipo y colaboradores (Rodríguez, 2004, p.117).

Generación de ambiente de trabajo – Saber hacer

En este módulo se puntualiza en generar una cultura que propicie las relaciones interpersonales y por ende el desarrollo de sus empleados, donde los conocimientos y competencias son aprovechados y los empleados se sientan realizados. Un entorno de trabajo con apertura, alta motivación, con una visión común, trabajo en conjunto con respeto y cercanía. Generar un ambiente seguro a través de inspirar confianza, la escucha y comprensión emocional de los colaboradores. Fomentar la ayuda mutua mediante compartir conocimiento e información. Manejar el conflicto y la confrontación, mediante técnicas de manejo de conflictos.

Con relación a lo anterior señalan Whetten y Cameron (2010), “la solución de problemas es una habilidad indispensable en casi todos los aspectos de nuestra vida. En particular el trabajo de un directivo implica resolver problemas. Si la empresa no tuviera problemas no habría la necesidad de contratar directivos” (p. 139).

El Líder con su poder e influencia es clave en la resolución de conflictos en las organizaciones, como apuntan Seybolt y Nielson, (1996, en Wetthen y Cameron, 2010):

El conflicto es parte esencial y omnipresente de la vida organizacional. De hecho, ante las tendencias actuales de los negocios hacia una fuerza laboral diversa, la globalización, la fusión de empresas, la forma en que las diferentes organizaciones y culturas manejan los conflictos es factor de pronóstico de éxito organizacional más importante (p.306).

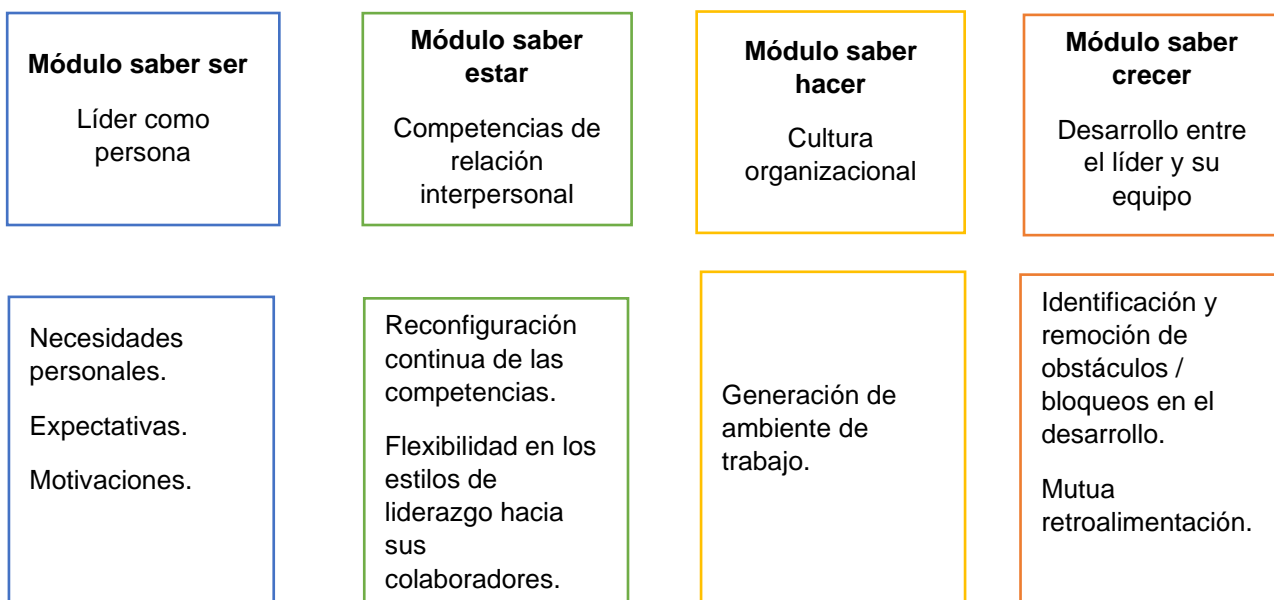
En este sentido como señalan Cardona y García-Lombardía (2005), la gestión de conflictos es la capacidad de diagnosticar, afrontar y resolver conflictos interpersonales con prontitud y profundidad, sin dañar la relación personal, por lo tanto, es tarea del líder estar atento al tono de las conversaciones y a los signos de lenguaje no verbal, puesto que la interacción entre las personas lleva implícita la posibilidad de conflicto, ya sea de forma latente o aparecer de forma explícita (p.164).

Desarrollo entre el líder y su equipo de colaboradores – Saber crecer

En este módulo, se considera la identificación y eliminación de obstáculos que interfieran en un buen desempeño y desarrollo de competencias de los colaboradores. Mediante técnicas de retroalimentación.

Esquema de los módulos del taller “Los Saberes del Líder”

De acuerdo con lo anterior se presenta el esquema de los módulos del taller en el que se muestra, de forma sintetizada, la propuesta de los temas a abordar y su relación con el líder, sus colaboradores y la organización.



11. Primeros hallazgos

En el presente apartado se describen los primeros hallazgos del taller, que fue impartido en las instalaciones de una institución financiera; en las primeras dos sesiones, de tres horas cada una, participaron 5 hombres y 4 mujeres quienes ejercían la posición de coordinadores y que contaban con personal a su cargo; posteriormente, en la última sesión, también de tres horas, participaron 4 mujeres y 2 hombres.

Dentro del desarrollo de este apartado se interrelaciona la teoría que fundamenta el trabajo de intervención desde el Desarrollo Humano, así como el propósito: que la persona logre una autocomprensión y con ello la elección de su propio camino de desarrollo.

Intervención desde el Desarrollo Humano

Las intervenciones se realizaron en tres sesiones de tres horas, mediante el modelo de experiencia estructurada. Cada una se inició con la exposición del objetivo de la sesión, enseguida la teoría del tema a tratar, después la dinámica de grupo para facilitar la comprensión del tema y finalmente la sesión grupal de escucha y reflexión, en la que los participantes expresaron sus vivencias acerca del tema, fueron escuchados, comprendidos, retroalimentados por todos los participantes del grupo e integraron el aprendizaje significativo, como exponen Dewey, Brockbank y McHill (2002, en García y Carretero 2017), (...) si una persona hace reflexiones meramente intelectuales, sin que sea experienciado y vivenciado difícilmente lo llevará a otras esferas de su vida y de sus relaciones (p.9).

Con respecto a lo antes expuesto, a continuación, se detallan los apartados que contienen el relato descriptivo de los acontecimientos vividos durante la intervención taller “Los Saberes del Líder”.

Sesiones del taller

Primera sesión-Modulo I: Saber ser

La primera sesión se inició con una dinámica en la que el objetivo era que los participantes se presentaran unos con otros, sin formalismos, para crear un clima de amistad y confianza, en esta sesión los participantes estuvieron muy animados y participativos, pues fue muy relajado, con libertad de caminar y situarse uno frente al otro para hablar y escucharse, también participé en la dinámica para integrarme al grupo. Después de este espacio se presentaron los objetivos del taller, la ruta a seguir y los temas a tratar en cada sesión. Se continuó con la expresión de expectativas, dudas y encuadre en el que se establecieron las reglas de respeto y

confidencialidad, horarios de inicio, descanso y cierre, también la solicitud de firma del consentimiento informado y de grabación de las sesiones para su uso con fines académicos.

En este módulo las dinámicas de experiencia estructurada fueron con los temas del rol del líder y rueda de la conciencia. En la primera el objetivo fue situar a los participantes en su rol de líder y que expresaran que representaba para ellos el rol, se continuó con la realización, en conjunto, de una definición en la que todos participaron. En la segunda se presentó una teoría con el esquema de la rueda de la conciencia, con aportaciones de los autores Miller, Numbally, Wackman y Larios, se elaboró una guía con una breve descripción y ejemplo de cada elemento que la componen: *Experiencia, Sensación Corpórea, Interpretaciones/ Pensamientos, Sentimientos, Intencionalidad y Acciones*. Los participantes plasmaron una vivencia y la identificaron en cada uno de componentes que integraban el esquema. El objetivo fue propiciar el autoconocimiento y la comprensión de los factores que llevan a la toma de conciencia y a las acciones en sus interrelaciones.

Una de las dificultades en esta primera sesión fue la grabación estuvo inaudible, debido a que el salón estaba amplio y en una sala contigua había una capacitación que interfirió con el audio.

Segunda sesión-Modulo I: Saber ser

En la segunda sesión las dinámicas de experiencia estructurada fueron los temas de la línea de vida y comunicación no violenta. En la primera el objetivo fue que los participantes concientizaran sus valores necesidades y expectativas de vida. Con aportaciones de los autores Casares y Siliceo, se presentaron breves concepciones de misión y visión de vida. En la dinámica se invitó a la introspección, para que mediante un dibujo plasmaran, sus vivencias significativas en la línea del tiempo y así, propiciar el autoconocimiento, que reconocieran fortalezas y áreas de oportunidad, para trazar una ruta de desarrollo y visualizar una proyección de vida futura, a este respecto refiere Lafarga (2005), “el núcleo esencial del Desarrollo Humano está en promover la emergencia de los valores propios de cada persona, en los grupos y en la sociedad” (p.9).

A continuación, se muestran las reflexiones de los participantes a partir del trabajo hecho con la dinámica “Línea de Vida”:

JN – Se dio cuenta al realizar la línea de vida y proyectar su futuro que en esta etapa de su vida está teniendo una perspectiva diferente de cómo vivir su futuro: quiere vivir como “más en paz con él mismo y con sus logros realizados”, se siente inclinado a buscar un equilibrio. Igualmente, que el objetivo que había tenido desde su juventud hasta ahora se ha movido, ya no tanto en los logros materiales, sino en una búsqueda interna, considera tener un parteaguas y concientiza su necesidad de cambiar de vida y de rumbo, se pregunta si se debe a un cambio en su estructura psicológica o es fisiológico lo que experimenta.

JN: como que yo más o menos me empiezo a cuestionar a esta edad, me di cuenta de que ya no anhelas ciertas cosas materiales o de carrera, como antes, en esa búsqueda de querer estar más en paz conmigo mismo.

Elizabeth: ¿más en paz con tus logros, ya como en la autotrascendencia?

JN: sí, sí. Y yo no sé si es una parte de las estructuras, psicológicas o fisiológicas ya a los cincuenta. Como ya ver lo más importante.

Elizabeth: como que antes era hacia afuera, al logro y ahora hacia adentro. Como un parteaguas, como estructuras que te hicieron resignificar tu vida y ahorita estas teniendo ese parteaguas, como que la perspectiva se movió, ¡cómo que ibas por aquí y de repente ah!

JN: sí, sí. Hacia donde iba, como que el objetivo se movió, y ya no es tan importante, como que necesitas un cambio, algo que hace muchísimos años me hubiera costado decidir.

BJ- Se dio cuenta que el dejar su pueblo pequeño para venir a la ciudad y conseguir oportunidades fue limitando su camino, que al encontrarla consideró crecer en ella, se dio cuenta que le permitió desarrollarse en cuatro ejes: el espiritual, el personal, el profesional y el económico, percibió que tiene una idea de progresar en la vida.

LI- compartió que el líder fundamental para ella y que la marcó fue su papá, que siempre la impulsó y le inculcó que ella podía hacer lo que se proponía. También que él fue un ejemplo muy poderoso y que lo aplica en su vida, en situaciones de

pruebas en las que ella se cansa y quisiera tirar la toalla se remonta y recuerda que lo que su papá le decía: “sí puedes”, con esto concientiza sus valores de persistencia y fortaleza.

Ll: mi papá siempre, desde chiquitas, nos llevaba a caminar y empezábamos a subir y a subir, y llegaba mi papá: “sí puedes”, incluso eran aplausos, vamos, vamos sí puedes. Él se llegaba a amarrar una soga con todos los chiquillos, entonces eso fue muy poderoso para mí, de ver que él no se rendía, viendo a él jalando a todos los chiquillos y aparte a mí. En toda mi vida, porque lo aplico, me pasa una situación de prueba y me remonto con mi papá y yo también me digo vamos sí puedes; y me duele, y ya me cansé, y quisiera tirar la toalla, pero no, sí puedo, sí puedo.

Elizabeth: como un valor de persistencia y de fortaleza.

Ll: sí, sí.

ER- Se dio cuenta qué la marcó hacerse responsable de sus hermanos a una corta edad, por ser hermana mayor; concientiza que, gracias a eso, tiene responsabilidad y compromiso; también que quienes han sido sus líderes son sus padres; ya que, por haberla hecho responsable a corta edad, formó en ella los valores que hoy aplica en su trabajo, y que, a pesar de las adversidades, se puede salir adelante.

ER: le decía a JO, el tema de ser hermana mayor, hacerme responsable de ellos a una corta edad es algo que me marca ¿no?, es algo que me genera, ahora veo, y gracias a ello, es responsabilidad, es compromiso, es eso principalmente. Y pues los líderes, pues siempre han sido mis papás, que a pesar del hecho de que me hayan hecho responsable a tan corta edad forjó en mí mucho valor, y cada reto a final de cuentas me doy cuenta de que sí se puede a pesar de las crisis y de las adversidades.

En la segunda dinámica el objetivo fue que los participantes tomaran consciencia de su forma de comunicar en diferentes áreas de su vida y ante situaciones de estrés, se presentó una breve teoría de la autora Louis Evans, en la que propone, en un continuo, una metáfora de las distintas formas de responder ante detonantes de estrés. Por medio de un esquema representado por “cinco sillas- cinco elecciones”: se presenta una ruta de comunicación inconsciente hacia una consciente, de igual forma, de mayor a menor violencia, esto es, productiva o

improductiva. Las diferentes posturas y formas de comportar o responder, ante una misma situación, son representadas de forma metafórica con colores y animales: en el inicio del continuo o primera “silla” se encuentra el chacal -color rojo- con una postura agresiva, de ataque y no productiva; la siguiente “silla” es presentada por el erizo -color amarillo- con un comportamiento de dudar de sí mismo, de vulnerabilidad y no productivo; en la siguiente “silla” se encuentra la mangosta -color verde- con una actitud de detenerse, discernir para elegir, que es productivo; la penúltima “silla” corresponde al delfín -color azul- con una actitud de observarse, darse cuenta y atender las propias necesidades, también productivo; la “silla” final se representa con la jirafa -morado- con un comportamiento de tomar perspectiva, de ver no solo las necesidades propias, sino también las del otro, conectar con él para responder de forma empática, lo que es productivo. A continuación, se muestran las reflexiones de los participantes a partir del trabajo hecho con la dinámica “Comunicación no Violenta”:

EV1- Concientizó la diferencia de responder ante detonantes de estrés de forma violenta o de forma empática y anota: “la diferencia son los cinco minutos que te das para verificar y para ver tu sensación, y decir OK, porque si no lo pensamos y nada más escupimos lo que pensamos. Si nos damos cinco minutos para ver cómo le hago, cómo le digo, cómo le contesto y vamos teniendo esa práctica vamos a estar contestando siempre de forma positiva”. A este respecto conforme a Hellriegel et al. (1998): “la gente aumenta su propio sentido de bienestar y se vuelve más productiva cuando entabla una comunicación interpersonal eficaz” (p.423).

JN- Compartió la importancia de ser consciente de cómo se responde ante detonantes de estrés: “de alguna manera todos tenemos un poquito de todo y si no lo hemos hecho conscientes, ¿cómo vamos a saber encontrar la constancia?”.

EV1- Se dio cuenta que, ante ciertas personas, su comunicación era agresiva y que al responder de forma violenta no es productivo. Refiere que el problema es la frustración que siente al permitir que se le detone su parte negativa, pues a la que se hace daño es a ella misma, sí no lo hace consciente; sabe qué persona le detona el estrés con su comportamiento y al responder de igual forma, después la que se

siente mal es ella, por lo que en lo futuro no va a permitir que se detone en ella el comportamiento agresivo.

ER – Comentó la importancia de darse cuenta de sus sensaciones físicas y que está a punto de explotar, de ese momento de ser consciente de lo que le está sucediendo, percatarse cuándo está a punto de brincar, a responder de forma reactiva, notar esos instantes que son parte de la toma de consciencia de que puede lograrlo y con esto, elegir reaccionar o a dar una respuesta desde otra perspectiva que sea productiva. A este respecto, según la Organización Internacional del Trabajo (OIT) “los actos de violencia en el trabajo provocan una alteración inmediata, y a menudo, duradera de las relaciones interpersonales, con lo cual, quedan afectadas tanto las organizaciones de trabajo, como el entorno laboral” (Peña, et al. 2000. p. 61).

EV1 – Refirió haber practicado las metáforas de la herramienta de comunicación no violenta con su equipo de trabajo, que le dio más ideas, que escucha más. Se dio cuenta de su tendencia a hablar más rápido de lo que piensa y que por eso lo estaba practicando, pues ahora lo que hace es empezar a escuchar, “ponerse en sus zapatos” y después tomar una decisión. Indica que es una herramienta (de toma de consciencia en su forma de comunicar) que le resultó con las dos personas que platicó, que es bastante buena para ella para liderar al grupo, pues las dos personas con las que habló estaban mucho más tranquilas, porque vieron que las escuchó y que se tomó la decisión de una situación de trabajo, en base a la opinión de ambas partes. En este sentido conforme a Barceló (2013):

En un grupo las relaciones interpersonales que impactan, para bien o para mal, afectan el proceso experiencial de las personas, forman un elemento indestructible en la configuración del grupo. Los sentimientos que brotan en estas relaciones emocionales, las interacciones que tiene lugar y las mutuas percepciones subjetivas son los componentes esenciales de estas conexiones (pp. 79-80).

BJ- Comparte el llenado de la bitácora de la rueda de la consciencia en la que identificó sus sensaciones corpóreas, sus diferentes pensamientos, sus sentimientos referentes a la experiencia de una situación de discrepancia en el

trabajo con un compañero; identificó las posibles interpretaciones y le dio la respuesta de revisar y valorar, de dar un tiempo para verificar si se puede modificar la decisión. Concientizó en él un cambio de conducta, de no responder de inmediato, por lo que se sintió más ligero y con un descanso a nivel corpóreo de no entrar en una discusión.

Elizabeth: aja, o sea ya como que no entraste en la misma dinámica que hubieras entrado si no te detienes.

BJ: aja sí, exacto, sí, de repente la sensación es: bueno, pues es mi opinión ¿no?, yo estoy también para hacer esto, pero pues no, así también como que le echo más leña al fuego ¿no?, entonces mejor: no, ¿sabes qué?, sí compañero, pero valoro mi opinión, sí se puede, o sea sí hay margen la modifico, y si por algo veo que no podemos empatar, pues igual subimos con el licenciado y la vemos, que fue lo que finalmente sucedió.

Elizabeth: y pasó esa sensación de molestia cuando tú ya expresaste de esa otra forma, ¿o cómo te sentiste?

BJ: sí, ya después se siente un relax, o sea hasta corpórea, a nivel corpóreo sientes como que un descanso de que no entraste en una discusión.

EV1- Practicó la metáfora de la comunicación no violenta, en una situación de molestia de su equipo de trabajo, por no ser reconocidos por otro, habló con sus colaboradores para darles otra perspectiva de la situación que causó la molestia, los invitó a reconsiderar el estar enojados y trabajar así, a darse cuenta de que son equipo; les hizo un recuento de las cosas positivas como grupo y percibió que bajó la molestia y se acabó la tensión en ellos. Indicó que lo hizo con toda la conciencia, al darse cuenta de que ellos estaban en el punto rojo (metafóricamente la “silla” del chacal), para no engancharse con ellos e ir hacia el comportamiento productivo, a este respecto refieren Napier y Gershenfeld (1990):

Se entiende por liderazgo aquel que promueve el desarrollo de las personas. El liderazgo es básicamente la ejecución de una clase particular de papel dentro de un grupo organizado, y este papel se define esencialmente en función del poder o la capacidad de influir en los demás (p.189).

Modulo II: Saber estar

Estilos de liderazgo y modelo de liderazgo situacional

En el segundo modulo se presentaron las teorías referentes a estilos de liderazgo y modelo de liderazgo situacional con conceptos de Goleman y Blanchard y Hersey, respectivamente. En la primera dinámica el objetivo fue que los participantes identificaran los diferentes estilos de liderazgo que Goleman propone: Coercitivo, Orientador, Afiliativo, Democrático y Ejemplar y Formativo; así como ser conscientes del que comportan con sus colaboradores en la relación de trabajo y en el cumplimiento de las políticas y objetivos de la organización. En la segunda dinámica se revisó brevemente la teoría de liderazgo situacional en la que los autores Blanchard y Hersey plantean cuatro estilos básicos de dirección a partir de la preocupación del líder con sus colaboradores, refiriendo su atención a la relación con ellos o a la tarea por desempeñar. Este modelo está representado por cuatro cuadrantes, que se vinculan con mayor o menor madurez del equipo de trabajo, independiente de la de cada uno de los miembros que la componen. En el primero el esfuerzo del líder es concentrado en la tarea y su realización, se considera un comportamiento del líder con su equipo directivo; en el segundo esta equilibrada la atención a la tarea y a la relación, se establece una pauta de coordinación; en el tercero la preocupación es más a la relación y menos a la tarea, se actúa de forma colaborativa; en el último cuadrante el interés está más en la relación que en la tarea, la conducta es de delegar. A continuación, se muestran las reflexiones de los participantes a partir del trabajo hecho con las dinámicas “Estilos de Liderazgo” y “Modelo de Liderazgo Situacional”:

EV1- Comentó con respecto a los estilos de liderazgo revisados, que no siempre puede tener un mismo estilo de liderazgo, que depende del momento, pues en la institución en la que están el margen de democracia es corto.

EV2- Se dio cuenta, al revisar los resultados de los participantes en general, de la prueba de los estilos de liderazgo del modelo situacional, que no se animan a delegar ni a soltar, consideró que sí tendrían que tender a tener un equipo cada vez

más maduro. Indicó que creía que estaba enfocada en la tarea y en la relación con su equipo, sin embargo, no fue así, pues no estaba enfocada en la relación.

LI – Comentó que creía unas cosas en su forma de liderar, pero al realizar la prueba de liderazgo situacional se dio cuenta que no era así, que, a pesar de tener años con su equipo de trabajo, está enfocada en la tarea y no tanto en la relación.

BJ- Comentó que va creciendo el interés del grupo que conformaba el taller y en los temas incluidos.

EV2- Comentó que también va creciendo el aprendizaje, se va con la reflexión de cómo hacerlo saber a sus colaboradores; indicó que lo hablaría con ellos para que se adapten, pues tendrá personal nuevo, para ver la forma de integrar a todo su equipo.

EV1- Comentó que ese cuadro revelador de su resultado de la prueba de liderazgo situacional no es lo que ella quisiera, pero que de alguna manera la puso en una situación real; de ser parte del equipo, de ser honesta, consideró que le dio una radiografía de cómo se manejan en su equipo; aceptó su realidad, aunque le hubiera gustado lo ideal, sin embargo, se va contenta con más ganas de seguir pensando cómo trabajar, cómo organizar para seguir madurando en el equipo.

LI – Indicó estar reflexiva y contenta: al final de cuentas, estas son herramientas y depende con qué ojos lo vea es para su provecho o no. Que nunca termina de aprender porque, según ella, estaba en una forma de liderar y resultó que no, indica que hará ajustes y volverá a replantear las cosas para cambiar, pues también tendrá nuevos integrantes en su equipo, por lo que aplicará los aprendizajes para que se dé el cambio armónicamente. A este respecto cabe citar a Hesselbein, et al. 1996):

El líder de hoy y del futuro se centrará en cómo ser, cómo perfeccionar: la calidad, el carácter, la manera de pensar, los valores, los principios y la valentía. El líder que se centra en “cómo ser” sabe que las personas son el activo más importante de la organización y en la palabra, el comportamiento y las relaciones demuestra esta filosofía de gran influencia (p.153).

12. Resultados

En esta sección se describen los resultados de la intervención en la modalidad de taller, referente al trabajo de obtención de grado, en el que el objetivo general, fue que el líder estableciera una relación interpersonal de confianza, respeto e inclusión con sus colaboradores para favorecer una cultura organizacional de mutuo desarrollo y bienestar laboral, en referencia a esto opina Hellriegel, et al. (1998):

La cultura organizacional es el patrón de creencias y expectativas compartidas por los integrantes de una organización. La cultura incluye normas, valores comunes, filosofía de la compañía, las “reglas del juego”, para llevarse bien con los demás y lograr que se hagan las cosas (p. 566).

El taller estuvo orientado a considerar el aspecto humano del líder: mediante una relación interpersonal de comunicación eficaz, confianza, respeto e inclusión con sus colaboradores, favorecer una cultura organizacional en la que ambos, líder y liderado se desarrollan.

Se parte de que, en la intervención desde el Desarrollo Humano, están implícitos diferentes factores que el facilitador toma en cuenta: interés y conocimiento del tema de liderazgo; la selección del grupo o sujetos en los que desea incidir, eso es, líderes con personal a su cargo; la detección de necesidades del grupo que fueron autoconocimiento y habilidades relacionales para lograr empatía con su equipo de trabajo; así como el lugar en el que fue realizado el taller, una organización del sector financiero.

Dentro del desarrollo, se interrelaciona la teoría que fundamenta el trabajo de intervención desde el Desarrollo Humano, así como las reflexiones en relación con el tema y al ejercicio de facilitación, en referencia a lo anterior cabe citar a García y Carretero (2017):

Intervenir en Desarrollo Humano tiene que ver con brindar ayuda para que las personas se desarrollen, es decir fortalezcan sus capacidades, como individuos, grupos, comunidades. (...) Esto se logra, desde este enfoque,

a través de establecer un tipo de relación que se considera cálida y de confianza; para lograr esta relación es necesario que el facilitador o persona que proporciona la ayuda tenga tres actitudes que se consideran primordiales: congruencia, aceptación positiva incondicional y comprensión empática (p.2).

Sesiones del taller

Sesión 1- Encuadre

En la primera sesión, que constó de tres partes, la primera se inició con la dinámica “conocerse entre sí” con el objetivo de “romper el hielo”. Comenzó con algunos integrantes, después se incorporaron más personas y fueron 9 en total. Esto provocó que la dinámica se prolongara un poco más del tiempo establecido, sin embargo, permití que continuara porque estaban relajados y animados compartiendo; considero que esta parte me ayudó a establecer el rapport con el grupo, pues mostré flexibilidad y participé como un miembro más del grupo para integrarme y establecer la confianza y apertura; de acuerdo con García y Carretero (2017):

Cabe destacar la relevancia de crear un clima de seguridad y confianza desde el primer encuentro que se tenga con esta población y que este clima ha de conservarse desde el proceso de detección de necesidades hasta el cierre de la intervención (p.7).

Sesión 1- El líder como persona- qué es ser líder

En la segunda parte de la primera sesión se realizó la presentación de diapositivas del objetivo general del taller, los objetivos particulares de las sesiones o módulos y la ruta a seguir, además de la escucha de expectativas y necesidades. Se continuó con la exposición “liderazgo un desarrollo personal”, para finalizar con la dinámica de “crear una definición grupal “qué es ser líder”, con el objetivo de situar a los participantes en su rol de líder en su grupo de trabajo. Como conclusión se mostró la concepción de liderazgo generada por los asistentes: en la que se distingue la categoría de *el líder referente*, con la capacidad de guiar e influenciar en un grupo; conocer sus fortalezas para motivarlos; apoyarlos en su desarrollo y en su

autonomía; ser ejemplo generar confianza y cercanía; en este sentido, refiere Chiavenato (2009), el éxito o fracaso de la mayoría de los proyectos de las organizaciones depende del capital humano; es necesario tener la habilidad para saber tratar con personas que tienen distintas personalidades para lograr relacionarse y comunicarse con ellas. Esto no tiene que ver con los conocimientos teóricos o especializados de cada ejecutivo, sino con el desarrollo de habilidades para las relaciones interpersonales.

Los participantes, también añaden: ser inspiración para el logro de los objetivos y actualizarse en conocimiento para incrementar sus competencias laborales y potencializar a sus colaboradores, teniendo una misión clara y siendo un buen comunicador; en todo ello se vislumbran las categorías *habilidades de relación y gestión de conocimiento*; a este respecto conforme a Pucheu (2014), “una condición necesaria para el liderazgo auténtico y efectivo es la creación de seguidores empoderados, que persiguen un propósito moral, lo que genera resultados éticos que son obtenidos por medios éticos” (p.343).

Sesión 1- el líder como persona- rueda de la consciencia

En la tercera parte de la primera sesión, se inició la presentación de diapositivas del tema, la rueda de la consciencia, con el objetivo de inducir un proceso de autoconocimiento, se continuó con la dinámica “llenado del esquema la rueda de la consciencia”, donde los 9 participantes plasman una vivencia, distinguiendo cada una de sus partes, se finaliza con una sesión plenaria donde comparten la experiencia. En este sentido, las expresiones que se rescatan de ello sobresale la categoría de *autoconocimiento*. Dado que, al concientizar sus necesidades y distinguirlas de la realidad y darse cuenta de sus emociones y sentimientos, los lleva a tomar una acción positiva; esto es, comunicarse en función de sus sentimientos para llegar a un entendimiento con el otro de forma total; a este respecto refirieren George, Mayer, McLean y Sims (2019). En Business Review, H. (Ed.) “conocer tu yo auténtico, requiere el coraje y la honestidad necesarios para abrir la mente y analizar tus experiencias. Si decides hacerlo, tu liderazgo se volverá más humano y a la vez, estarás dispuesto a ser vulnerable” (p. 26).

En el cierre de la sesión: dos participantes refieren irse reflexivos, tres agradecidos con la herramienta y uno motivado a continuar realizando el esquema de la rueda de la consciencia.

Sesión 2- Competencias de relación interpersonal- línea de vida

En la segunda sesión, que constó de dos partes, en la primera se realizó la presentación de diapositivas del tema línea de vida, con el objetivo de facilitar a los asistentes la comprensión de la visión que se tiene de la vida, las prioridades y los recuerdos de la infancia que han influido en su presente; qué cambios se han realizado a lo largo del tiempo, cómo se viven en la actualidad y cómo se plantean el futuro, es decir, qué expectativas tienen de trascendencia. Se continuó con la dinámica “dibujo de tu línea de vida” en la que los 9 participantes realizaron una introspección, para representar de forma simbólica, experiencias significativas de su vida en la línea del tiempo: pasado, presente y futuro. Se finalizó con una sesión plenaria, en la que algunos participantes compartieron sus experiencias significativas y qué concientizaron de ellas; pues uno de ellos expresó cuestionarse el objetivo de su vida, y considerar esto debido a cambios en su estructura de pensamiento, externó que anhela una búsqueda interior para estar más en paz consigo mismo: ya no estar más enfocado en lo material o en la carrera profesional y estar más consigo mismo, considerándolo de mayor importancia.

Otro participante refirió percibir su crecimiento, a pesar de los obstáculos que le fue presentando la vida; se dio cuenta de las enseñanzas que le aportaron sus padres: valores de respeto hacia los adultos. También representó su desarrollo en cuatro ejes: personal, espiritual, profesional y económico.

Una participante más compartió darse cuenta de su líder referente, que es su padre, puesto que siempre la impulsó, por lo que en la actualidad es su inspiración de fortaleza y persistencia, en ello encuentra la motivación para continuar en las pruebas que le presenta la vida. La última participante relató su experiencia de hacerse responsable de sus hermanos a una corta edad, por lo que reconoce contar

con los valores de compromiso y responsabilidad en su vida presente derivados de ello; mencionó también que sus padres fueron sus principales referentes, debido a que le forjaron muchos valores, que en la actualidad la ayudan a vencer los retos que se le presentan. En lo antes descrito se identifican las categorías de *autoconocimiento* y *autotrascendencia*, en consideración a esto citan Whetten y Cameron (2016), (...) “el conocimiento de yo interno se ha considerado un aspecto central del comportamiento humano” (p.44). Así mismo refieren a Rogers (1964), quien propone que “el autoconocimiento y la aceptación de uno mismo son requisitos para la salud psicológica, el crecimiento personal y, la capacidad de reconocer y aceptar a los demás” (p. 45).

Sesión 2- Competencias de relación interpersonal – comunicación no violenta

En la segunda parte de la segunda sesión se inició con la presentación de diapositivas en materia de comunicación, cuyo objetivo fue que los participantes concientizaran sus formas de comunicar en diferentes áreas de su vida ante situaciones o detonantes de estrés. La sesión continuó con la participación de 9 asistentes, los cuales realizaron la dinámica “cinco sillas-cinco elecciones”, que es una metáfora de comunicación no violenta; se finalizó con la sesión plenaria en la que compartieron opiniones y experiencias, que reflejan las categorías de *autoconocimiento*, *habilidades de relación* y *bienestar laboral*. A este respecto, los participantes manifestaron la importancia de tomar conciencia de sí mismos, al dar las respuestas hacia sus colaboradores; ya que con un comportamiento improductivo en la comunicación no se genera ningún liderazgo, caso contrario uno productivo; consideran la importancia de buscar el equilibrio entre el contexto y el personal a su cargo para comunicarse acorde a ello. Así mismo, conocer a los colaboradores con quienes laboran, esto es: identificar las características y las diferencias en su equipo de trabajo para, de acuerdo con ello, dirigir su comportamiento al comunicarse.

También refieren la importancia darse el espacio y detenerse, para ser consciente de las propias sensaciones, emociones y pensamientos y así decidir un comportamiento más productivo en la comunicación, adoptando esto como una

práctica constante. Algunos otros factores expuestos son: considerar en la comunicación la propia historia de vida, la de sus colaboradores y la parte humana de los individuos pues se es susceptible a errores; de igual forma concientizar las situaciones e interacciones con personas que son detonantes de estrés, para gestionar las propias emociones y, con base en ello, no responder en esa misma línea de comunicación violenta de forma reactiva; en tal respuesta se percibe el perjuicio para sí mismo y para los demás en lugar de ser un resultado productivo.

En este mismo orden de ideas, consideraron la importancia de la conciencia de sí, para no encasillarse en algún comportamiento, referente a comunicación en cuestiones laborales y que pueda resultar paralizante para la toma de decisiones.

Sobre la base de lo antes planteado Cardona y García-Lombardía (2005), opinan que:

El proceso de desarrollo de competencias necesita del autoconocimiento; puesto que, tratándose de hábitos se habla de acciones que se producen casi inconscientemente, las cuales llevan una importante carga de inercia. Por lo que la persona tiende a mantener ciertos hábitos, aunque sean poco efectivos; no es hasta se produce un cambio en el autoconocimiento y que se ve enfrentado con la imagen personal que el individuo tiene o le gustaría tener de sí mismo, que el proceso de desarrollo se hace consciente, el cual permanece hasta que el nuevo comportamiento sea habitual y en consecuencia inconsciente (p.74).

En el cierre de la sesión, una participante expresó irse reflexiva, otro pensativo y uno más que le parecieron fuertes y vanguardista los conceptos de los temas tratados.

Sesión 3- Generación de ambiente de trabajo – Estilos de liderazgo

En la tercera sesión que constó de tres partes, en la primera se inició con una sesión plenaria, para que los 6 asistentes, compartieran experiencias respecto a lo revisado en las dos sesiones anteriores, qué aplicaron y cómo se sintieron; a este respecto una de ellos mencionó el haber estado más consciente de su comportamiento de hablar más y escuchar menos, por lo que eligió empatizar con sus colaboradores, escucharlos y tomarlos en cuenta para la toma de una decisión

de trabajo; consideró esto, como afinar su manera de liderar, lo cual constató por la actitud tranquila de los colaboradores con respecto de una decisión que tomó después de escucharlos; por lo que, en concordancia con lo anterior, se distingue la categoría de *bienestar laboral*.

Otro participante compartió el llenado del esquema de la rueda de la consciencia, con una situación de discrepancia respecto a una decisión de trabajo, con un miembro de la organización, la cual le generó molestia, refiere haber identificado sus sensaciones corpóreas, sus interpretaciones y sentimientos, y con base en ello, hacer una pausa para concientizar y elegir la respuesta que le fuera más adecuada, lo que le reportó no entrar en discusión y sentirse relajado; consecuentemente, se percibe la categoría de *autoconocimiento* en lo antes expuesto.

Una más manifestó haber tenido la oportunidad de llevar a su equipo a un comportamiento un poco más productivo en la comunicación, pues detectó molestia en su equipo de trabajo, por una situación de no reconocimiento del trabajo realizado por sus colaboradores por un departamento externo; ante la situación, conscientemente realizó el proceso de cambio de perspectiva en su equipo, validando su trabajo y reconociendo sus logros, comentó que como resultado bajó la tensión y molestia y se generó un ambiente más relajado, a este respecto señalan George, et al. (2019). En Business Review, H. (Ed.):

Los principios de liderazgo son valores que tienen que reflejarse en las acciones, tener valores sobre una base sólida, y haberlos puesto a prueba bajo presión, te permite el desarrollo de los principios que usaras en tu liderazgo; (...) un valor como la preocupación por los demás puede traducirse en un principio de liderazgo la como “promover un ambiente de trabajo respetuoso y seguro, en el que los trabajadores puedan desarrollar todo su potencial” (p. 20).

En la segunda parte de la tercera sesión, se inició la exposición de las diapositivas con el tema “identificación de estilos de liderazgo”, en el que el objetivo fue que los asistentes distinguieran los diferentes estilos de liderazgo; así como respuestas de acuerdo con cada estilo a los problemas hipotéticos planteados y que pudieran ser

temas de conflicto o detonantes de estrés con sus colaboradores. A este respecto en el tema de acoso laboral en el trabajo, los participantes expusieron algunas reflexiones: parte de la responsabilidad de ser líder es vigilar que las relaciones marchen bien y cuidar la comunicación en el equipo; ser capaz de detectar el acoso y hablar la situación con los involucrados, para identificar el origen y evaluar el peligro de la situación, y con ello, dar una solución inmediata, involucrando a las instancias correspondientes, a este respecto opina Hirigoyen (2000):

El modo en que cada uno reacciona a un contexto hostil está pues, en función de la propia historia, pero también de la historia de la empresa en la que se trabaja, de la sociedad en que se vive y de su economía, de las micro sociedades que le rodean (p.80).

Un participante opinó: la importancia de contar con la capacidad de mostrar y comunicar un interés genuino, al colaborador acosado, mediante la escucha llegar a una comprensión de sus sentimientos y las causas del malestar; en este sentido citan Mukunda, Petrilgieri y Green (2019). En Business Review, H. (Ed.) “uno de los motivos por los que se decide seguir a alguien, es porque se preocupa genuinamente por las cosas que nos importan” (132).

Uno más reflexionó en si el líder es quien acosa, a lo que expresaron la relevancia de aprender a asumir las situaciones de este tipo, a observar las respuestas en el lenguaje no verbal de sus colaboradores para identificar los comportamientos incongruentes a la comunicación verbal recibida; a este respecto refiere Hirigoyen (2000):

En el mundo laboral, una confusión puede surgir del hecho de que es difícil distinguir las prerrogativas de las jerarquías y de los vínculos de subordinación. En la relación de subordinación existe ciertamente una asimetría, pero está fijada por contrato y no debería afectar más que el trabajo que hay que realizar. Naturalmente un superior jerárquico puede tener la tentación de abusar de su poder y también puede tener la tentación de considerar que su subordinado no es igual a él en el nivel humano: “es inferior no tengo porque respetarle” (p. 190).

En el cierre de esta parte de la sesión: los participantes declararon la importancia de ser auténticos, de ejercer un estilo de liderazgo de acuerdo con el contexto de la

situación, a las diferentes formas de ser de sus colaboradores, a su madurez y a la etapa en la relación con ellos. En relación con lo anterior se identifican las categorías de *bienestar laboral, habilidades de liderazgo y de relación*.

En la tercera parte de la tercera sesión, se inició la presentación en diapositivas con el tema de liderazgo situacional, con el objetivo de que los participantes concientizaran su liderazgo, y sus áreas de oportunidad en la relación con su equipo de trabajo. Se continuó con la dinámica “Cuestionario de Liderazgo Situacional” con la finalidad de para ubicar su estilo de liderar en el modelo; finalizó con la sesión plenaria en la que los asistentes compartieron sus resultados y reflexiones, que fueron estas: ser conscientes de su forma de liderar con sus colaboradores y de la resistencia a delegarles; de las características de la institución que colabora para ello, siendo apremiante cumplir el objetivo, las políticas y procedimientos establecidos; de identificar la madurez en sus puestos de los distintos integrantes de su equipo y las circunstancias que lo propician; así mismo de la necesidad de ser flexibles y trabajar en sus áreas de oportunidad para desarrollar equipos más maduros dejándolos trabajar y decidir; en estas expresiones se perciben las categorías de *habilidades de liderazgo, autoconocimiento y gestión del conocimiento*; a este respecto refiere Soto (2001):

Construir una cultura de trabajo eficaz, una cultura organizacional sana, significa eliminar las barreras de la productividad por un lado y la desconfianza y los miedos por el otro (...) es crear y promover sistemáticamente en todo el personal de una organización la lealtad, confianza, vitalidad, participación, comunicación, valores, y congruencia en las conductas (p. 190).

En el cierre de la sesión: uno declaró que percibía que iba creciendo su interés en el taller y en los temas tratados en él, otra opinó que también el aprendizaje e irse con la reflexión de cómo hacerlo saber y aplicarlo a su equipo de trabajo, de incrementar la madurez en el equipo con el que cuentan y apoyar en la adaptación a los nuevos integrantes, “facilítalos la vida”; una más de irse contenta por lo revelador de su situación real, de cómo se maneja en el equipo y de pensar hacia donde se tiene que dirigir para trabajar, cómo organizar para trabajar la madurez

de su equipo; la última refiere irse contenta porque le da la pauta para hacer ajustes y replantearse para realizar cambios y que se den de manera armoniosa; en referencia a esto aporta George, et al. (2019). En Business Review, H. (Ed.):

Los auténticos líderes también se preocupan por ofrecer lo que ellos reciben, es decir apoyan igualmente a su equipo para desarrollar una relación de beneficio mutuo (...) las conexiones provechosas que perduran en el tiempo siempre se mueven en ambas direcciones (pp.29-30).

Justificación de suspensión de intervención en el taller: “Los Saberes del Líder”

Del taller “Los saberes del líder” se impartieron tres sesiones y quedaron pendientes dos sesiones más, pero debido a la contingencia de la pandemia de virus Covid-19, en la que nos encontramos implicados a nivel mundial, y por así determinarlo las autoridades competentes en el tema, la institución canceló toda capacitación que supusiera presencia de un grupo que pudiera expandir el contagio.

Motivo por el cual no se logró concluir el taller, sin embargo, se lograron los objetivos planteados en cada sesión, se puede asumir por las respuestas de los participantes, expresadas en cada sesión, en la que encontraban elementos para mejorar, áreas para trabajar, tanto su forma de relacionarse, así como su forma de liderar, de igual forma un espacio de reflexión y escucha que les ayudaba a ser más conscientes, tanto de ellos mismos como de su equipo de trabajo.

Como consecuencia de lo antes expuesto, a continuación, se detallan los apartados que contienen la información derivada de la participación en la entrevista a 3 mujeres líderes en el ámbito organizacional y educativo, que tienen colaboradores a su cargo, una de ellas participante del taller “Los saberes del Líder”. Mediante las entrevistas se abordó información de su conceptualización de liderazgo y su experiencia de liderar un equipo de colaboradores y/o alumnos, en diferentes organizaciones como son: una institución financiera, una organización no gubernamental sin fines de lucro, una universidad y una organización transnacional. En todo momento la entrevista fue considerada como un espacio de libre expresión,

de respeto y de encuentro, en el que las entrevistadas pudieron expresar su conceptualización, vivencias y experiencias de su quehacer de liderazgo. Así mismo se estableció el encuadre, en el que se le expresó que la entrevista sería semi estructurada y se solicitó consentimiento para su grabación, para el análisis pertinente con fines académicos.

Sesiones de entrevistas

En esta sección se muestran los resultados por categorías recogidos de las entrevistas, así como su relación pertinente con los autores:

Categoría el líder referente

El Liderazgo es contar con capacidad de influencia en el otro, mediante sus habilidades, sean éstas natas o desarrolladas, es que logra que otros lo sigan, esto decir, que se sumen al cumplimiento de una meta o un objetivo; a este respecto refieren Napier y Gershenfeld (1990), “el liderazgo es básicamente la ejecución de una clase particular de papel dentro de un grupo organizado, y este papel se define esencialmente en función del poder o la capacidad de influir en los demás” (p.189).

Otro elemento es que, el líder genera influencia por su conducta, por sus características personales, por buscar el bienestar general, vivir en congruencia con sus valores, y por lo tanto ser ejemplo; por conocer a sus colaboradores, tomarlos en cuenta, alinearse a sus intereses y apoyarlos; en concordancia con lo anterior señala Burns (1978, citado en Cardona y García-Lombardía 2005), se define el liderazgo como: “el proceso por el cual los líderes inducen y animan a los seguidores a conseguir ciertos objetivos que encarnan los valores, motivaciones, necesidades y expectativas de ambas partes, líder y seguidores” (p.54).

Adicional a lo anterior, se encuentra que un líder puede influir, ya sea positiva o negativamente, así como por sus habilidades de relación como por habilidades de desempeño de sus labores; con relación a esto establecen Napier y Gershenfeld (1990), “cualquier persona que influya en un grupo exhibe una conducta de

liderazgo: la cual se distingue del puesto de líder; la conducta de liderazgo se relaciona con la influencia sobre el grupo, sin tener en cuenta la posición” (p.182).

Es así como, el líder mediante sus habilidades relacionales con el colaborador de escucha, apertura, empatía y, la capacidad de ampliar la perspectiva de la situación aporta una directriz y asume la responsabilidad de su rol, para que ambos, líder y colaborador generen solución a las situaciones laborales; en referencia a esto señala Hesselbein, et al. (1996), “el líder que se centra en “cómo ser” sabe que las personas son el activo más importante de la organización y en la palabra, el comportamiento y las relaciones demuestra esta filosofía de gran influencia” (p.153).

Categoría habilidades de relación del líder

El líder al proporcionar apoyo, respeto y cercanía con el colaborador genera confianza; por consecuencia un ambiente respetuoso, en el que no se agrede para que no se vulnere la confianza, derivado de esto, líder y colaborador establecen una relación de apertura para comunicarse, expresarse y retroalimentarse mutuamente; a este respecto anota Soto (2001):

La cultura laboral de las organizaciones para el siglo XXI, está fincada en líderes constructores del ambiente en el que se den a plenitud los procesos humanos. Entendemos por procesos humanos las distintas formas de una sana relación y la energía del hombre en su relación con otros orientada a un proceso de mejora continua (p.190).

De manera que, la relación interpersonal entre líder y colaborador sana es atribuida a la cercanía, a una comunicación clara, directa y continua; en tal sentido refieren Hellrieger et al. (1998), “la gente aumenta su propio sentido de bienestar y se vuelve más productiva cuando entabla una comunicación interpersonal eficaz” (p.423).

En continuidad a las habilidades del líder, es mediante la elección de su forma de liderar en la que requiere predicar con el ejemplo de buen trato, de conocer al colaborador, de gestionar su forma de comunicar, que obtiene los mejores resultados del colaborador; y que son congruentes con el liderazgo desempeñado; en concordancia con Whetten y Cameron (2016):

(...) “a menos que la comunicación sea genuina, abierta y respetuosa y también sea percibida como tal, pueden surgir falsas impresiones y conflictos de comunicación. La congruencia es prerequisite para la confianza y la confianza es el núcleo de las relaciones positivas” (p.198).

En consecuencia, el líder comporta ciertas características y cualidades personales inherentes a su rol, como es contar con un alto sentido de responsabilidad, integridad, convicciones éticas, honestidad, gestión del conocimiento propio y de sus colaboradores para converger en ideas y recibir su apoyo para encaminarse al logro de los objetivos planteados y la resolución de conflictos; a este respecto refieren Mendoza et. al. (2014), “el liderazgo en las organizaciones ha sido considerado como una fuerza determinante en la continuidad y crecimiento de la empresa”.

Categoría autoconocimiento del líder

El líder en desarrollo precisa conocerse para dar respuestas; de acuerdo con Sadowsky (2013), “un líder no puede dirigir si no cuenta con unos valores, una visión del mundo o un punto de vista auténtico y sólido de quien es él” (p. 36). A su vez advierte, que las respuestas a su desempeño de liderazgo pueden ser positivas o negativas, por lo que requiere identificarlas y esto lo logra en parte por su autoconocimiento; en este mismo orden de ideas puntualizan Whetten y Cameron (2016), “el conocimiento que poseemos de nosotros mismos, lo que constituye nuestro concepto personal, es fundamental para desarrollar nuestras habilidades directivas” (p. 45).

De ahí que, es mediante el auto conocimiento de sus capacidades, que el líder gestiona reestablecerse emocionalmente, manejar el estrés en caso de desencuentros, manejar sus reacciones y comunicarse con las personas que interactúa; por lo que es preciso que esté presente en su conocimiento y manejo emocional que lo conduzcan a un adecuado trato al colaborador; a este respecto anota Brouwer (1964):

La función de la auto evaluación consiste en sentar las bases para la introspección, sin la cual no puede darse el crecimiento. La introspección es el sentimiento de “ah, ahora lo veo”, que debe preceder, de manera

consciente o inconsciente, al cambio en el comportamiento. La introspección (imagen real y genuina de nosotros mismos, de cómo somos en realidad), se logra únicamente con dificultad y, en ocasiones hasta con dolor psíquico real. Sin embargo, es la base del crecimiento” (p.156).

De manera que, el conocimiento de sus fortalezas y debilidades le permite el desarrollo de sus áreas de oportunidad para encauzar un grupo y lograr una meta, al respecto señalan Whetten y Cameron (2016):

El conocimiento personal le ayudará a entender mejor sus propias suposiciones, puntos detonantes, línea sensible, zona de comodidad, fortalezas, debilidades e inclinaciones. Lo que es más importante, le ayudara a reconocer sus propios dones y fortalezas especiales, y sacar ventaja de sus talentos (p.47).

Categoría gestión de conocimiento del líder

El líder al reconocer las propias habilidades y las de los colaboradores, las complementa en la ejecución del trabajo para el logro de los objetivos; de igual forma gestiona las distintas competencias del equipo para el bien común; además de contar con la destreza de gestionar el conocimiento o la habilidad que se requiera dada la situación; en concordancia con esto refiere Pruzak (1996, citado en Bermejo 2016), “la fuente principal de ventajas de una organización reside fundamentalmente en su conocimiento o más concretamente en lo que sabe, en cómo usan lo que sabe y en su capacidad de aprender cosas nuevas” (p.77). En continuidad a esta idea McGarvey (2006) plantea:

La plataforma de un líder es el escenario desde el cual favorece y dirige el crecimiento de su organización. El componente más importante de esta plataforma son su valores y acciones. También engloba su experiencia, sus logros, sus recursos y su capacidad de ayudar a otros y que otros le ayuden (p.44).

Es así como la preparación, los conocimientos y las habilidades relacionadas a la labor del líder les proporcionan seguridad y confianza a los colaboradores; en este sentido puntualiza Soto (2001), “el líder debe tener las herramientas técnicas para resolver, pero también debe ser capaz de generar ideas creativas y ofrecer un

camino práctico, que minimice la angustia o temores del trabajador, dando confianza” (p.177).

Categoría líder y liderado en mutuo desarrollo

El líder en formación es flexible en la relación, a través de la escucha, la aceptación, el respeto, el reconocimiento del talento del colaborador; el análisis de datos que éste le aporta permite su influencia; es así como el líder adquiere nuevos conocimientos a través de la preparación del colaborador, al compartir conocimiento desarrollan nuevas habilidades, a este respecto establecen Rogers y Stevens (1980, citados en Barceló 2013):

El espacio donde resulta más accesible favorecer un marco de crecimiento personal es el de las relaciones interpersonales. Al mismo tiempo, un marco relacional cuyos elementos básicos están constituidos por dos personas en crecimiento, cada uno a su ritmo y manera; la relación deviene en un generador potencialmente poderoso de desarrollo y transformación (p. 54).

Categoría la trascendencia en la promoción del desarrollo

En la relación de liderazgo, el líder encuentra trascendencia. Al cubrir necesidades básicas, muchas de las cuales se logran con base en lo económico, se puede aspirar a desarrollar las capacidades profesionales, por lo que se está en la siguiente fase ascendente del desarrollo personal, que es la trascendencia. Por lo tanto, de manera casi automática, se tiende a potenciar las capacidades, a actuar de forma creativa e innovadora; a este respecto señalan Whetten y Cameron (2016):

El modelo de las necesidades jerárquicas afirma que la gente está motivada para satisfacer sus necesidades fundamentales no satisfechas; es decir solo cuando se haya satisfecho una necesidad de nivel más bajo, se activará un nivel más alto, Maslow (1970), postuló cinco niveles de necesidades, empezando por las fisiológicas, y seguidas por las de seguridad, pertenencia, estima y autorrealización (p. 281).

De modo que, el líder mediante conocer al colaborador reconoce el potencial con el que cuenta para apoyarlo en su desarrollo profesional, otorgándole la confianza y la motivación para su despliegue y el desarrollo de habilidades; y dado que, la valoración y reconocimiento son factores que promueven el crecimiento, reconoce las destrezas de sus colaboradores y las equilibra en el equipo; en este contexto plantea Bermejo (2012), “uno de los retos para la humanización de liderazgo consiste en que el líder apueste por las personas, crea en ellas, las mire en positivo y promueva sus capacidades” (p.67).

Categoría bienestar laboral

El líder mediante conocer al colaborador propicia la cercanía para generar un buen ambiente laboral, en este sentido requiere el gestionar las emociones generadas por el estrés, mediante su propia resiliencia y sentido común, participa en la resolución de conflictos derivado de las relaciones en el equipo de trabajo; en este orden de ideas opinan Whetten y Cameron (2016):

La resiliencia/elasticidad psicológica se refiere a la capacidad de una persona para volver a su condición original después de experimentar de algún trauma, desafío o amenaza. Es la capacidad de recuperarse o resistir factores estresantes (...) también incluye la idea de prosperidad en presencia de estrés negativo (p.107).

De igual forma, el líder toma en cuenta las necesidades de los colaboradores y las atiende para generar bienestar laboral, promueve el reconocimiento y la pertenencia al fomentar el apoyo entre el equipo, equilibrar las cargas y reconocer al colaborador; a este respecto cabe citar a Bermejo (2016), (...) las personas estamos habitadas de positividad que, conocida, reconocida y estimulada constituye el mejor de los potenciales para las relaciones de ayuda que el líder pueda entablar” (p.131).

13. Conclusiones

En este apartado se detallan las conclusiones del presente trabajo de obtención de grado, cuyo propósito fue promover el crecimiento y la transformación, se brindó un espacio de atención y escucha a líderes que laboraban dentro del ámbito organizacional. Así pues, se puede decir que el líder sí es generador de relaciones interpersonales que favorecen el mutuo desarrollo, de acuerdo con lo que se aprecia en los resultados; también se da cuenta, por lo que expresaron los participantes en el taller y las líderes encuestadas, que el papel del líder es fundamental para la creación de una cultura organizacional humanizada donde prevalezca el bienestar laboral.

En el desempeño de su labor el líder se ve enfrentado a múltiples factores, tanto internos como externos a la organización, que están en constante cambio. Entre los externos se encuentran: las modificaciones en las normatividades, en distintos ámbitos, puesto que estas pierden vigencia o se actualizan, por tanto se hace necesario realizar nuevos procesos, sistemas y estructuras para la ejecución del trabajo a fin de su adecuado cumplimiento; un elemento más a considerar es la economía externa, que a su vez impacta la economía interna, por lo que la corporación se encuentra vulnerable ante la volatilización de los recursos, los mercados de consumo y consecuentemente, la estabilidad de una fuente de ingresos para todos los miembros que la componen; otro factor importante es la constante actualización de la tecnología y las comunicaciones.

En continuidad a los factores expuestos, se encuentran variables internas como: las distintas culturas y formas de trabajo; de comunicarse y la reestructuración de objetivos y de posiciones establecidas en los equipos de trabajo: Todo ello implica para el líder una constante conformación de maneras de interacción, saberes y formas de comunicar para dar cumplimiento a los objetivos establecidos en la organización.

Sobre la base de lo antes planteado, se hizo relevante tomar en cuenta las relaciones interpersonales dentro de la organización. Por lo tanto, la interacción del líder con sus colaboradores fue el interés principal del presente trabajo, de ahí que el objetivo fue priorizar las necesidades humanas de comunicación y de

comprensión de sí mismo y de las personas con las que se relaciona en su ámbito laboral.

Para ello se diseñó el taller “Los Saberes del Líder”, donde se propició la introspección y concientización de sí mismo, para favorecer competencias de relación interpersonal del líder, que, a su vez, incidieran en el desarrollo de sus colaboradores y en la creación de un ambiente de trabajo saludable y humano en donde los trabajadores sean tratados como personas.

Por lo descrito previamente, se inició la intervención dentro de una institución financiera, en la cual previa presentación a la dirección de los objetivos del proyecto, tanto a nivel general, como de cada sesión, y los temas a abordar en cada una, se otorgó la oportunidad de realizar el taller; adicional a ello, los asistentes manifestaron su aceptación mediante la firma de un consentimiento informado.

Mediante las aportaciones del Desarrollo Humano y el Enfoque Centrado en la Persona, se facilitó la creación de un ambiente seguro: de escucha, empatía, comprensión y aceptación incondicional, en el que los participantes dieron cuenta de sus experiencias, reflexiones y aprendizajes significativos, que derivaron en crecimiento, tanto de sí mismos como de su equipo de trabajo; de igual manera se sensibilizaron de la trascendencia de su rol, tanto en los colaboradores como en el ambiente de trabajo en el que se desempeñan.

El taller estaba siendo impartido en sus instalaciones a 10 empleados, que cuentan con personal a su cargo, de forma semanal con sesiones con duración de tres horas cada una. Del taller “Los saberes del líder” se impartieron tres sesiones, quedaron pendientes dos sesiones más, pero debido a la contingencia de la pandemia de virus Covid-19, en la que nos encontramos implicados a nivel mundial, y por así determinarlo las autoridades competentes en el tema, la institución canceló toda capacitación que supusiera presencia de un grupo que pudiera expandir el contagio. Motivo por el cual no se logró concluir el taller, por lo que se realizaron entrevistas fenomenológicas, para la conclusión del presente trabajo, a 3 líderes en las esferas organizacional y educativa.

La intervención

Durante el desarrollo del taller se rescatan varios elementos que dan respuesta al propósito antes descrito: mediante el establecimiento de *rapport* con el grupo de líderes, en la primera sesión, se creó un clima seguro, de confianza y respeto, el cual prevaleció durante toda la intervención. Las reflexiones y aportaciones que se realizaron fueron en un ambiente de escucha y apertura con el propósito de posibilitar la autocomprensión de los participantes, y con ello la elección de su propio camino de crecimiento.

Las necesidades de los asistentes fueron atendidas, en el sentido de incrementar el conocimiento y las habilidades en su quehacer de liderazgo y en su ser referente para sus colaboradores, por lo que el taller pretendió solventar estas necesidades; de manera que, las vivencias reflejaron dos matices: el cognitivo y el emocional.

De ahí que la participación se elaboró en dos dimensiones: la primera en relacionada a la atención de la persona para un conocimiento de sí mismo que derivó en el surgimiento de sus necesidades, valores y anhelos más profundos, así como potencialidades y áreas de oportunidad para la selección de su particular modo de crecimiento personal.

La segunda fue referente a su rol del líder, en el que concientizó su propio estilo de liderar, sus áreas de mejora para su desarrollo profesional y la implicación de su poder e influencia en su grupo de trabajo, para fomentar el crecimiento de sus colaboradores, de igual forma en la organización, en la que se es participe en la creación de ambiente de trabajo sano y respetuoso en el que prevalece el bienestar laboral.

Se evidencia, por lo anterior la intención de satisfacer los objetivos planteados: competencias relacionales y crear una cultura de desarrollo y de bienestar. Dichos objetivos parten de las distintas aristas que son factibles de presentarse en las interacciones entre los integrantes y en el entorno de la organización: deslealtad, falta de confianza y de empatía, de solidaridad, comunicación y cultura organizacional deficientes, ambiente de trabajo nocivo, discriminación, favoritismos, cultura de excusión, acoso laboral y sabotaje profesional.

En una primera sesión se invitó a los participantes a situarse en su rol de líder; de manera estructurada enlazó teoría y práctica, en la que los asistentes se posicionaron en su “ser líderes” y concientizaron la responsabilidad que conlleva en sus distintos aspectos: manejo de su autoridad, influencia a sus equipos de trabajo y en la organización. Su función en la guía, desarrollo, motivación y autonomía de sus colaboradores mediante la confianza y la cercanía; referente a esto converge con Burns (1978), quien define el liderazgo como “el proceso por el cual los líderes inducen y animan a los seguidores a conseguir ciertos objetivos que encarnan los valores, motivaciones, necesidades y expectativas de ambas partes, líder y seguidores”. En tanto que Rogers (1987), concibe que la confianza es condición fundamental del éxito de una relación.

En una segunda asistencia se acompañó a los participantes a realizar una introspección, que invitó al autoconocimiento; de manera estructurada, se relacionó teoría y práctica, en la que los líderes vivenciaron el proceso de toma de conciencia: identificaron sus sensaciones, sentimientos e interpretaciones de una experiencia; comprendieron la diferenciación entre la realidad de ésta y sus necesidades, la implicación de estos dos elementos en la interpretación que dieron a su experiencia y con esto, dieron un sentido a su respuesta o resignificaron la misma.

En una tercera sesión se propició el autorreconocimiento, de forma estructurada se vinculó teoría y actividad, en la que los asistentes realizaron una remembranza de experiencias significativas a lo largo de su vida y una proyección de un sentido: surgieron sus valores, fortalezas y características, que los hace ser quienes son y cómo dan respuesta a la vida; así mismo, la conciencia de sus necesidades, de sus profundos anhelos de resignificarla y de darse cuenta de su desarrollo en distintas dimensiones.

Sobre la base de lo antes descrito se evidencia y sostiene la propuesta de Roger (1964), que el autoconocimiento y la aceptación de uno mismo son requisito para la salud psicológica, el crecimiento personal y, la capacidad de reconocer y aceptar a los demás.

En una cuarta participación se favoreció a que los asistentes concientizaran el proceso interno de toma de conciencia en sus diferentes fases vinculado a la comunicación, y que genera comportamientos productivos o improductivos, como respuesta ante detonantes de estrés. Mediante la relación de teoría y praxis, los asistentes experimentaron comportar una respuesta, posicionándose en distintos estados internos y, desde ahí, emitir una comunicación con menor violencia. Con ello se propició a la reflexión y a la concientización de las formas de comunicar de los participantes, quienes confirmaron que dar repuestas productivas en el sentido profesional incrementa su liderazgo y genera un ambiente laboral saludable; así mismo, reconocieron la importancia de hacerlo extensivo en todas las áreas de su vida adoptándolo como una práctica constante.

En una quinta colaboración se posibilitó a que los asistentes se identificaran en los distintos estilos de liderazgo, mediante una experiencia estructurada en la que integró teoría y acción, los miembros del grupo se dieron cuenta del compromiso de su rol, de la necesidad de contar con habilidades de relación y de gestión de los distintos estilos, atendiendo al contexto, a los colaboradores y a los objetivos planteados, dar respuestas asumiendo su responsabilidad con todos los factores relacionados en su labor de liderazgo.

Las entrevistas

Con respecto a las entrevistas realizadas, a 3 mujeres con personal a su cargo, las cuales partieron de la necesidad de complementar la información debido a la suspensión del taller ocasionada por la pandemia mundial. En ellas se estableció una atmósfera de confianza, escucha y apertura, que facilitó la expresión de las vivencias, creándose un diálogo, en el que las entrevistadas pudieron dar cuenta de los aprendizajes y transformación, derivados de su liderazgo y de la relación con sus liderados.

También se indujo a las participantes a transitar por sus experiencias, en su rol de liderazgo; en la que fueron sensibles a su poder de influencia; a su ser trascendente en el que encontraron un sentido de vida en el crecimiento de sus liderados. Así mismo, a ser congruentes con sus valores, a darse cuenta de que, a través de la

elección de sus conductas, en la relación interpersonal, son partícipes en la creación de ambientes con las condiciones apropiadas: donde las personas son reconocidas, respetadas, tomadas en cuenta y apoyadas.

En este mismo orden de ideas, a darse cuenta de que al liderar con alto sentido de responsabilidad se perciben sus habilidades relacionales y comportamientos: cercanía, confianza, comunicación clara, continua, genuina, alineándose a los intereses de su equipo de trabajo, en consecuencia, se crean condiciones de trabajos saludables para el desarrollo de todos los integrantes de la institución.

Los principales aprendizajes de la facilitadora

En este apartado muestro mis aprendizajes: identifiqué mi fortaleza en la estructuración de información y su vinculación con la práctica, para facilitar un aprendizaje significativo en los participantes, sin descuidar la atención a la persona en su dimensión emocional. Así mismo, a emplear metáforas en la información; al manejo del tiempo en las sesiones y a ser flexible para elaborar estrategias en la facilitación y de rediseño de información, en atención a las necesidades que surjan en el grupo.

También aprendí a desenvolverme con soltura en el rol de facilitadora, a ser consciente de mi flujo interno de emociones, percepciones e interpretaciones en el momento de intervenir; así como a hacer uso consciente de la información, seleccioné lo que me hizo figura para facilitar una comprensión de sí misma a la persona que comparte su experiencia.

De igual forma aprendí a crear un clima seguro y de confianza, mediante la apertura, escucha, aceptación incondicional y empatía del Enfoque Centrado en la Persona (ECP) que Rogers propone, en el que los participantes se expresaron de forma libre, replicaron el modelo, crearon diálogo y cercanía acompañándose y retroalimentándose en el grupo.

Y por último comprendí que, al estar presente en dos planos, en la consciencia de mí misma y en mi quehacer facilitador y que, mediante las habilidades desarrolladas del (ECP), los participantes sintonizaron, abriéndose a la experiencia de facilitación,

compartieron experiencias profundas: darse cuenta de que en su rol de liderazgo encuentran una misión de vida que les permite trascender al impulsar el desarrollo del otro. En sintonía con Rogers (1987), quien opina que, al ser aceptada y comprendida la persona, más fácil le resulta abandonar sus mecanismos de defensa e inicia el tránsito hacia su propia maduración.

Las limitaciones

Reconocí una limitante en la extensión de la parte teórica y práctica, pues se dejó poco espacio para la reflexión, expresión y acompañamiento del grupo. También me di cuenta que no estar presente conmigo en todo momento de la práctica de intervención, dificultó la concientización de mi comportamiento y comunicación para dar instrucciones y respuestas acordes a la situación u objetivo establecido.

De igual manera encontré limitantes al gestionar los elementos técnicos como el equipo y el espacio adecuado para la facilitación, pues se me dificultó la grabación para contar el material con una audición clara.

Una última limitante fue la cancelación de las intervenciones, debido a la pandemia que se suscitó a nivel mundial por el virus Covid-19, por lo que se dejó inconcluso y sin una elaboración de cierre al grupo en el que se realicé la intervención.

Las aportaciones

Se reconoce la importancia de incidir desde el Desarrollo Humano en las organizaciones, en los mandos directivos, pues se hizo evidente la necesidad de los líderes de contar con un espacio, en donde desarrollen habilidades de relación interpersonal. Así como de escucha, en la que se pueda abrir la introspección, al diálogo y a compartir sus experiencias, para así permear a su equipo de trabajo y a la organización sus aprendizajes. En ese sentido, el líder cuenta con la capacidad contribuir al bienestar laboral mediante un trato digno y humano; a este respecto se relaciona la proposición de Hesselbein, et al. (1996), en la que se identifica al “líder de hoy” que se centra en “como ser” y que sabe que las personas son el activo más importante de la organización, demostrando su filosofía de gran influencia en la palabra, el comportamiento y las relaciones.

El presente trabajo aporta al Desarrollo Humano, en el ámbito organizacional, en concreto: la libre elección de formas de comportar el liderazgo a partir de concientizar, no solo los factores externos que dan contexto a las situaciones, sino a factores internos en las personas, que les dan matiz y que se reflejan en las interrelaciones de los integrantes de la organización. En conjunto se vislumbra que en las competencias de relación y en la voluntad de elección de comportar el liderazgo, está la autotranscendencia de quien ejerce el rol; así como la de contribuir al desarrollo y bienestar de las personas y del entorno laboral; en convergencia con la opinión de Merleau-Ponty (1945), la interacción interpersonal es considerada motor de cambio, y que en este proceso están implicados la relación intersubjetiva de las personas y la relación de estas con el mundo que lo rodea, la historia y la cultura.

14. Referencias bibliográficas

Arnoletto, E. (enero-marzo 2009). Cultura, clima organizacional y comportamiento humano en las organizaciones. *En Folletos Gerenciales*. No.1, pp.1-17. Recuperado de: https://www.academia.edu/.../CULTURA_CLIMA_ORGANIZACIO...

Arriola, M., Bernabé, T. y Salazar E. (enero-junio 2011). El clima como manifestación objetiva de la cultura organizacional. *En Revista Ciencias Estratégicas*. Vol.19, No. 25, pp.109-126. Recuperado de: www.redalyc.org/articulo.oa?id=151322413008

Barceló, B. (2003). *Crece en Grupo. Una aproximación desde el enfoque centrado en la persona*. Bilbao, España. Desclée de Brouwer.

Barceló, T. (2012) Las Actitudes Básicas Rodesianas en la Entrevista de Relación de Ayudada. En *Miscelánea Comillas*. Vol.70. No. 136, pp. 123-160.

Recuperado

de:

www.tomeubarcelo.es/app/download/934283/Las+actitudes+rogerianas.pdf

Bermejo, D. (2012). "Identidad, globalidad y pluralismo, en la condición de la posmodernidad". *En Pensamiento*. Vol.68, No.257, pp. 445-475.

Business Review, H. y Monrabá Bueno, G. (Trad.). (2019). *El auténtico liderazgo*. Editorial Reverté. <https://elibro-net.ezproxy.iteso.mx/es/ereader/iteso/128588?>

Cardona, J. (2007). *Liderazgo y gestión por 8 hábitos. Del miedo a la confianza*. Madrid, España. Ediciones Díaz de Santos.

Cardona, P. y García-Lombardía, P. (2005). *Cómo desarrollar las competencias de liderazgo*. Pamplona, España. Ediciones Universidad de Navarra.

Casado, L. (1999). *Organizaciones triunfadoras. Guía breve de Análisis Transaccional aplicado a las Organizaciones*. Barcelona, España. Ediciones gestión 2000.

Casares, D. y Siliceo, A. (2001). *Planeación de vida y carrera; vitalidad personal y organizacional, desarrollo humano y crisis de madurez, asertividad y administración del tiempo*. Limusa. México.

Cascón, P. *Educación en y para el conflicto*. Barcelona España, Universidad Autónoma de Barcelona,

Chiavenato, I. (2009) *Gestión del talento humano*. México: McGraw Hill.

Crosby, P. (2009). *Liderazgo. El arte de convertirse en ejecutivo*. U.S.A. McGraw-Hill.

Cuveiro, J. (2001). *La sensación de fluidez. Desarrollo de liderazgo en todos los sentidos*. España. Prentice Hall.

Doval-González, M. (2017). *El liderazgo actualizaste: una competencia para la integración de equipos de trabajo en las organizaciones*. Trabajo de Maestría en Desarrollo Humano. Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores. Tlaquepaque, México.

Estrada, S. (2006, diciembre). *Modelo de liderazgo en organizaciones cambiantes*. Scientia Et Technica. Vol. XII. No. 32., pp.295-300. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=84911652052>

Fisher, R. & Ury, W. *¡Si de acuerdo! Como negociar sin ceder*.1981, EUA, Houghton Mifflin Comapny.

Fromm, E. (1956). *Psicoanálisis de la sociedad contemporánea*. México. Fondo de cultura económica.

Gandolfo, J. (2010). *Los seis pasos del planteamiento estratégico*. Punto de lectura. México.

García, F. y Carretero, L. (2005). *La problematización. Etapa determinante de una investigación*. México. Instituto Superior de ciencias de la Educación del estado de México.

García, L. y Carretero, M. (2017). *La intervención en Desarrollo Humano*. Tlaquepaque, Jalisco. Disponible en: plataforma Moodle de Iteso.

Garay, M. (2010). *Comunicación y liderazgo: sin comunicación no hay líder*. Chile. Cuaderno 33 Centro de Estudios en Diseño y Comunicación, pp. 61-72

García, M. (2002). *Foucault y el poder*. DF, México, UAM-X, CSH, Depto. de Política y Cultura; ISBN: 9706549013 Págs. 33-44.

Garrosa, E. y Moreno, B. (2013). *Salud laboral: riesgos laborales psicosociales y bienestar laboral*. Difusora Larousse - Ediciones Pirámide. España.

Hellriegel, D., Slocum, J. y Woodman, R. (1998) *Comportamiento organizacional*. México. International Thomson Editores.

Goleman, D. (2005). Liderazgo que obtiene resultados. En *Harvard Business School Publishing Corporation*. (p.1-12).

Hesselbein, F. (1996), Goldsmith, M. y Beckhard, R. *El líder del futuro*. Bilbao, España. Deusto.

Hirigoyen, M-F. (2000). *El acoso moral en el trabajo Distinguir lo verdadero de lo falso*. Paidós. Barcelona, España.

Lafarga, J. (2005). " Mi comprensión del desarrollo humano". *En Prometeo*. No. 45, pp.7-12.

Larios, R.; Macías, R. (2010) *Corazón de piedra...¿ Yo?*. Talleres gráficos Triciclo. México.

Lodoño, O., Maldonado, L.& Calderón, L. (2016). *Guía para construir estados del arte*. Bogotá, Colombia. International Corporation of Network of Knowledge. Recuperado de: <http://iconk.org/docs/guiaaea.pdf>

Martínez, M. (2006). Fundamentación Epistemológica del Enfoque Centrado en la Persona. *En Polis*. No. 15, pp.1-18. Recuperado de: <https://journals.openedition.org/polis/4914>

Martorell, J. *El guion de vida* (2a. ed.), Editorial Desclée de Brouwer, 2009. ProQuest Ebook Central, disponible en: <https://ebookcentral.proquest.com/lib/biblioitesosp/detail.action?docID=3194015>

Maxwell J. (2005). *Líder de 360°. Como Desarrollar su influencia desde cualquier posición en su organización*. U.S.A. Thomas Nelson, Inc.

Mendoza, I., García, B. y Uribe J. (2014, febrero). Liderazgo y su Relación con Variables de Resultado: un Modelo Estructural Comparativo entre liderazgo Transformacional y Transaccional en una Empresa de Entretenimiento en México. *Acta de investigación Psicológica. Psychological-Research Records*. Vol. 4 No. 1. pp. 1402-1430. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=358933346008>

Miller, S., Numbally E., & Wackman D. (1976) *Rueda de la Conciencia*. The Annual Handbook for Group Facilitators.

Moreira, C. (2010). *Liderazgo transformacional y género en organizaciones militares*. Tesis doctoral. Universidad Complutense de Madrid. España.

Moreira, V. (2001). *Más allá de la persona. Hacia una psicoterapia fenomenológica mundana*. Santiago, Chile. Editorial Universidad de Santiago.

Nader, M. Castro, A. Relación entre los estilos de liderazgo, valores y cultura organizacional: un estudio con líderes civiles y militares. *Anuario de Psicología*.

(2009, mayo). Vol.40. No. 2, p.237-254. Recuperado de: <https://www.researchgate.net/publication/239814332>

Napier, R. & Gershenfeld, M. (1990). *Grupos: Teoría y experiencia*. México. Trillas.

Navia, C. (2018). *La entrevista: una herramienta esencial en psicología*. Universidad Nacional de Colombia, Facultad de Ciencias Humanas, Departamento de Psicología. Bogotá.

Okun, B. (2002). *Ayudar de forma efectiva. Counseling; técnicas de terapia y entrevista*. México. Paidós.

Pacheco, G. (1993). La intervención comunitaria. Espacios de expresión y cambio social. *En Renglones*, No. 26. Pp. 14-19. Tlaquepaque, Jalisco. Disponible en: https://rei.iteso.mx/bitstream/handle/11117/1575/26_renglones26eltemagerardopacheco.pdf?sequence=2

Pucheu, A. (2014). *Desarrollo y eficacia organizacional: cómo apoyar la creación de capacidades en individuos, grupos y organizaciones*. Ediciones UC.

Ramírez, J. (2018). *Análisis de aprendizaje y desarrollo de actitudes y aptitudes en liderazgo de los asistentes a los campamentos ETO 2016 II y 2018 I*. Tesis para el título de Administrador de empresas agropecuarias. Universidad Santo Tomás. Villavicencio, Colombia.

Rodríguez, C. (2004) *Liderazgo contemporáneo*. Guadalajara, México: Iteso.

Rodríguez, N. (2013) *Del Mobbing al Burnout*. Barcelona, España. Océano.

Rogers, C. (1987). *El proceso de convertirse en persona*. Buenos Aires, Argentina. Paidós.

Sánchez, A. (enero-junio 2006) Peter Drucker, Innovador Maestro de la administración de empresas. *En Cuadernos Latinoamericanos de Administración*, Vol. II, Núm. 2, pp. 69-89 Recuperado de: www.redalyc.org/articulo.oa?id=

Soto, E. (2001). *Comportamiento organizacional. Impacto de las emociones*. México. Thomson Editores.

Vasilachis, I., Ameigeiras, A., Chernobilsky, L., Giménez, V., Millimarci, F., Mendizaba, N., ... y Soneira, A. (2006). *Estrategias de investigación cualitativa*. España. Editorial Gadisa, S.A.

Whetten, D. y Cameron, K. (2010). *Desarrollo de habilidades directivas*. Pearson. México.

Willman, S. y Velasco, M. (2011, enero-marzo). Relación en las percepciones del estilo de liderazgo del jefe inmediato con el desempeño laboral de los estudiantes en práctica de la universidad ICESI. *Estudios Gerenciales*. Vol.27.No.118. p.67-84. Recuperado de: <http://v27n118a04.pdfwww.scielo.org.co/pdf/eg/v27n118/>

Yepes, F. (1991). *El Desarrollo Humano y el éxito de las organizaciones*. Colombia. Instituto Fes de Liderazgo.

15. Anexos

Sesión 1: Modulo- Saber ser Encuadre Dinámica: Conocerse entre sí	
OBJETIVO	
<ul style="list-style-type: none"> • Hacer que quienes asisten por primera vez a una sesión conozcan a los demás para ayudar a crear un clima de amistad y sin formalismos. • Presentación de los participantes al inicio de un taller. 	
TIEMPO: Duración: 20 Minutos. TAMAÑO DEL GRUPO: Nueve participantes LUGAR: Aula Normal. Un salón amplio que permita a los participantes escribir y comentar con libertad.	MATERIAL: (4 Etiquetas adheribles a presión, en blanco. (5 Un Lápiz o plumón para cada participante
DESARROLLO	

I. Se entrega a cada persona un gafete o una etiqueta adherible a presión y se le pide escriba en ella su nombre de pila. También, que anote cinco palabras o frases breves que digan algo de ella misma y que sirvan para facilitar el inicio de una conversación. Los ejemplos podrían ser el lugar de nacimiento, aficiones, etc., como en el siguiente ejemplo:

María (Bonita)

1. Residente en la capital.
2. Nacida en Nuevo León.
3. Le encanta el fútbol.
4. Practica la caminata.
5. Entusiasta del rock.

II. Conceda al grupo unos 5 minutos para escribir sus cinco datos y haga que se incorporen en grupos de dos o tres personas como máximo. A intervalos más o menos frecuentes haga que los grupos cambien de compañero, a fin de que todos tengan la oportunidad de conocer a la mayor cantidad posible de personas.

III. Al término del ejercicio se reúne al grupo para comentar el mismo.

¿Fue útil este ejercicio para conocer a algunas otras personas?

¿Cuáles fueron los datos que más le llamaron la atención?

¿Cómo se siente con su participación en este grupo?

Motivaciones y expectativas de asistir al taller. Definición de los participantes del concepto del líder.

Sesión 1: Módulo- Saber ser

Dinámica: Liderazgo, un proceso de desarrollo personal

OBJETIVO

- Identificar expectativas y motivaciones de los participantes para asistir al taller.
- Construcción por parte del grupo de a propia definición.
- Situar a los participantes en el contexto de ser líder.

TIEMPO:

Duración: 30 Minutos

TAMAÑO DEL GRUPO:

Nueve participantes

LUGAR:

Aula Normal. Un salón amplio que permita a los participantes escribir y comentar con libertad.

MATERIAL:

(6 Presentación de power point con preguntas abiertas acerca de ser líder.

(7 Marcadores

(8 Presentación de power point con aportes teóricos

DESARROLLO:

Preguntas para identificar necesidades y expectativas.

Preguntas acerca de que es ser líder.

Con la participación del grupo se construye una definición del grupo y se les invita a situarse como líderes.
Presentación del facilitador con aportes teóricos acerca de ser líder.

Sesión 1: Módulo- Saber ser

Dinámica: Rueda de la conciencia

OBJETIVO

Que la persona se dé cuenta de sus sentimientos, percepciones, interpretaciones y acciones en sus intercalaciones, que lo conduzcan a un autoconocimiento que le permitan dar respuestas más conscientes.

TIEMPO: Duración: 45 Minutos

TAMAÑO DEL GRUPO: Ilimitado

LUGAR: Aula Normal. Un salón amplio que permita a los participantes escribir y comentar con libertad.

MATERIAL:

- Bitácora de la rueda de la conciencia.
- Un Lápiz para cada participante.
- Música para concentrarse.

Sesión 2: Módulo- Saber ser Dinámica: Línea de vida	
OBJETIVO	
<p>Que la persona mediante un dibujo represente de forma simbólica, experiencias significativas de su vida: pasado, presente y proyección de futuro, que le permita concientizar y realizar un inventario de valores, fortalezas y debilidades y esbozar una ruta de desarrollo.</p>	
TIEMPO: Duración: 60 Minutos TAMAÑO DEL GRUPO: Ilimitado LUGAR: Aula Normal. Un salón amplio que permita a los participantes escribir y comentar con libertad.	MATERIAL: <ul style="list-style-type: none"> •Cartulinas. •Marcadores y crayolas. •Presentación de power point
DESARROLLO	
<p>I. Se realiza la presentación con aportaciones teóricas acerca de la línea de la vida. II. Se entrega a cada persona una cartulina para esquematizar su línea de vida. III. Se invita a compartir en pares el significado de los símbolos. IV. Se entrega a cada persona una hoja para realizar diagnostico e inventario personal. V. Facilitadora en sesión pelaría realiza preguntas e invita a compartir la experiencia.</p> <p>¿Qué dice de mí mismo este dibujo? ¿Qué dice de mi actitud hacia la vida y el trabajo? ¿Qué ha tenido sentido y qué no? ¿Qué valores descubro y aprecio de mí mismo? ¿Qué elementos necesito cambiar? ¿Qué valores en mi experiencia con líderes influyen en mí? ¿Qué experiencias de liderazgo me han dejado valores personales? ¿Cuál es mi filosofía actual como líder? ¿Cuáles son mis valores más profundos y que son los que guían mi vida y mi liderazgo?</p>	

Sesión 2: Módulo- Saber ser Dinámica: Comunicación no violenta.	
OBJETIVO	
<p>Que la persona se dé cuenta de sus formas de comunicación en diferentes áreas de su vida.</p>	
TIEMPO: Duración: 60 Minutos TAMAÑO DEL GRUPO:	MATERIAL: <ul style="list-style-type: none"> • Presentación de power point.

<p>LUGAR:</p> <p>Aula Normal. Un salón amplio que permita a los participantes escribir y comentar con libertad.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Situaciones hipotéticas para modelaje de rol de la herramienta. Cartulinas con esquemas. • Papelitos con rol a representar.
<p style="text-align: center;">DESARROLLO</p> <p>I. Se realiza la presentación con aportaciones teóricas acerca de la dinámica la comunicación no violenta (cinco sillas-cinco elecciones).</p> <p>II. Se dan las reglas para trabajar: se pide tomen un papelito con el rol a representar en la dinámica. Se dice una situación hipotética y se les da la respuesta a la misma (modelaje), que leerán conforme al rol seleccionado.</p> <p>Situaciones hipotéticas para la representación del rol (modelaje de comportamientos).</p> <ul style="list-style-type: none"> • Fase 1 de la dinámica: Un colaborador nuevo (Luis) en una organización entra a la sala de juntas a presentar un proyecto con una nueva idea que desarrolló para implementarlo en la empresa. • Fase 2 de la dinámica: <p>SITUACION HIPOTÉTICA-MODELAJE DE COMPORTAMIENTOS</p> <p>En la sala de juntas, dentro de los convocados, esta una persona de mayor autoridad (Jorge). Antes de que Luis inicie la presentación de su proyecto le dice: ¿Sabes Luis?, creo que tu idea nunca va a funcionar.</p> <p>Silla Roja/ El chacal- Pensamiento: ¿A qué se refiere Jorge con que mi idea nunca va a funcionar? Esto es típico de esta compañía, y yo aquí gastando mi tiempo y energía tratando de encontrar una nueva idea, ¿vengo a la junta y lo único que me dice esta persona es que esta idea nunca va a funcionar? ¡Es como trabajar con dinosaurios! ¡Qué le pasa a esta gente! ¡Esta gente es tan incompetente! ¡Me vuelven loco! Voy a cambiar de compañía, donde la gente aprecia mis ideas.</p> <p>Respuesta: ¡El mundo está cambiando afuera Jorge! ¡Tenemos que cambiar con los tiempos!</p> <p>Silla amarilla el erizo- Pensamiento: Si, si... tiene razón, la mayoría de mis ideas no funcionan. Incluso no sé porque se me ocurrió presentar esta idea porque, de hecho, a nadie le importa realmente lo que pienso. Mis ideas nunca son escuchadas. Estoy seguro de que descubrirán que no soy lo suficiente competente y creo que perderé mi trabajo y, probablemente, me lo merezco.</p> <p>Respuesta: Silencio, no expresa su opinión.</p> <p>Silla verde/ La mangosta- Pensamiento: OK, OK... respira hondo, cuenta hasta diez, no quiero juzgar a la persona, voy a suspender mi juicio, no voy a hacer una conclusión apresurada. Permaneceré calmado y curioso, quiero encontrar que está yendo mal aquí. Necesito observar, hacer una pausa y.... necesito tomar una decisión.</p> <p>Respuesta: Espera para tomar una decisión de cómo responder.</p> <p>Silla Azul/ El delfín- Pensamiento: Me siento muy sorprendido, un poco confundido, un poco molesto, porque lo que realmente necesito es algo de reconocimiento, o una oportunidad de expresarme.</p> <p>Respuesta: Jorge, me sorprende tu comentario, me siento un poco confundido y algo molesto he trabajado mucho en este proyecto y, me gustaría que me dieras la oportunidad de presentar mi idea y con gusto recibo tus comentarios.</p> <p>Silla Morada/ La jirafa- Pensamiento: Él dijo que esta idea no va a funcionar; que es importante para él, necesito descubrirlo. ¿Qué está pasando aquí? ¿Él está impaciente, bastante determinante, parece molesto</p>	

así que es importante para él? Hay una obvia razón para que él diga eso. ¿Me pregunto cuál es la razón? Una puede ser que el cambio para él sea una amenaza o está bastante feliz con las cosas como están siendo ahora; Quizás está haciendo algunas cosas y este cambio no va a satisfacer sus necesidades no esté convencido del todo acerca de mi idea. quizá no satisface su necesidad de certeza o seguridad. Creo que puedo conectar con eso, con el hecho de que a la mayoría de las personas los cambios les resultan difíciles. Necesito encontrar la forma de hacerle ver que lo entiendo y quiero satisfacer sus necesidades de seguridad y tranquilidad.

Respuesta: Jorge, veo que la idea de mi proyecto te afecta un poco, me gustaría comprender tu perspectiva, no me gustaría que te sintieras afectado, este proyecto es importante para mí, he invertido mucho tiempo en él y confío en que funcione.

III. Se pide nuevamente tomen un papelito con el rol a representar en la dinámica. Se dice una situación hipotética y se pide den respuesta conforme al rol seleccionado de forma espontánea.

- Fase 3 de la dinámica: En una reunión de uno a uno solicitada por tu colaborador te informa que está presentando síntomas del trabajador quemado: se siente cansado, estresado, con ansiedad, no duerme, nota que no alcanza a concluir con todas las tareas asignadas, las cuales se le siguen acumulando, no logra concentrarse por el agobio y cree que el puesto lo está rebasando.

V. Facilitadora al término de la dinámica se invita a reflexión.

- ¿Como te percibiste en la dinámica?
- ¿Qué observaste de la vivencia de los demás?
- ¿Que mueve en ti lo que escuchaste durante la dinámica?
- ¿Se sintieron identificados con alguno de los comportamientos de los animales y/o colores?
- ¿De los comportamientos mostrados te sitúas constantemente en alguno de los comportamientos?
- ¿Qué crees que pudieras mejorar en ti para tener una comunicación más empática y no violenta?

VI. Facilitadora cierra sesión invitando a los participantes a expresarse acerca de aplicar el aprendizaje a su vida.

Sesión 3: Módulo- Saber hacer

Dinámica: Identificación de mi estilo de liderazgo

TIEMPO:

Duración: 45 Minutos

TAMAÑO DEL GRUPO:

Ilimitado

LUGAR:

Aula normal. Un salón amplio que permita a los participantes escribir y comentar con libertad.

MATERIAL:

- Presentación en power point.
- Roles de estilos.

DESARROLLO

- I. Se realiza la presentación con aportaciones teóricas acerca de estilos de liderazgo.
- II. Facilitador distribuye los diferentes roles del estilo de liderazgo entre los participantes (coercitivo, orientador, afiliativo, democrático, y formativo).

Se abordan escenarios hipotéticos:

- ¿Como resuelves un problema de desmotivación por parte de los empleados?
- ¿Cómo presentarías unos resultados negativos ante la junta de accionistas?
- ¿Como resolverías un problema de acoso moral y/o acoso en el trabajo en tu equipo de trabajo?

- III. De forma grupal se analizan las respuestas de cada rol para expresar como se sintieron y de que se dan cuenta en la representación y, si identifican en ellos alguna tendencia en los diferentes estilos.

Sesión 3: Módulo-Saber hacer

Dinámica: Identificación de mi estilo de liderazgo, de acuerdo a la teoría de liderazgo situacional.

OBJETIVO

Que el líder identifique su estilo de liderazgo de la teoría de liderazgo situacional, para la concientización de fortalezas y áreas de oportunidad al trabajar con su equipo.

TIEMPO:

Duración: 30 Minutos

TAMAÑO DEL GRUPO:

Ilimitado

LUGAR:

Aula Normal. Un salón amplio que permita a los participantes escribir y comentar con libertad.

MATERIAL:

- Presentación en power point.
- Esquema para identificación de estilos.

DESARROLLO

- I. Se realiza la presentación con aportaciones teóricas acerca de la teoría de liderazgo situacional.
- II. Se entrega a cada persona el esquema para llenar y determinar su estilo.
- II. Se realiza sesión plenaria para compartir la experiencia.

Entrevistas a la población de estudio

Entrevista a la población de estudio, sobre la problemática y la intervención, para el trabajo de obtención de grado: a líderes y liderados de organizaciones de diferentes sectores.	
Nombre: (opcional)	
Ocupación:	
Género: Masculino Femenino	
Tema	Pregunta
Competencias relacionales	Desde tu experiencia, ¿qué competencias debe tener un líder para relacionarse adecuadamente con su equipo de trabajo?
Desarrollo mutuo	¿Cómo consideras que el líder pudiera propiciar su desarrollo personal y a la vez, el de su equipo de trabajo?
Liderazgo	¿Para ti qué significa liderazgo? Y, ¿qué características debe tener un líder?
Relación eficaz-comunicante	¿Cómo sería una relación entre el líder y su equipo de trabajo para lograr una comunicación eficaz? ¿Qué aspectos son los que no favorecen en una empresa transnacional a la relación eficaz entre el líder y su equipo de trabajo?
Relación interpersonal	¿Cómo consideras que debe ser la cultura organizacional para propiciar la relación interpersonal y a través de ella el desarrollo del líder y de su equipo de trabajo?

Entrevista, sobre la problemática y la intervención, para el trabajo de obtención de grado: a la experta en Desarrollo Organizacional y Humano.
La problemática para intervenir es el liderazgo y por ello el sujeto de estudio es el líder.
Aportaciones en la parte teórica: ¿Que temas, disciplinas y autores recomiendas que debiera tener en cuenta para la investigación de liderazgo dentro de una organización de la iniciativa privada?
Aportaciones en la parte metodológica: ¿Que consideras importante que debiera abordar en la parte metodológica? ¿Tienes algunas sugerencias metodológicas que consideres que pudieran abonar a la investigación?
Aportaciones de intervención: Para efectos de una intervención, abordada desde el desarrollo humano: ¿me pudieras proponer algunos autores, experiencias o vivencias para un mejor resultado del proyecto?

Con respecto al tema a investigar, tienes alguna sugerencia, desde que mirada y/o perspectiva, pudiera plantear la investigación de liderazgo que enriquezca el proyecto?

¿Tienes alguna otra observación que creas pertinente incluir en el tema de liderazgo organizacional?

Entrevista a la población de estudio, para el trabajo de obtención de grado: a mujeres líderes con personal a su cargo.

¿Cómo definirías al liderazgo?

¿Qué características para ti debiera tener un líder? (menciona valores)

¿Consideras que tu autoconocimiento influye en tu ejercicio de liderazgo?

¿Qué acciones, de tu forma de liderar, consideras en congruencia, con las respuestas que obtienes de tu equipo de trabajo?

¿Como definirías la relación interpersonal con tu equipo de trabajo? (compartir algunas características)

En cuanto a la relación interpersonal con tu equipo de trabajo, ¿qué aspectos consideras que son importantes a tomar en cuenta para tu propio crecimiento y el de tu equipo?

¿Qué consideras que pueden contribuir a generar confianza con tu equipo de trabajo?

¿Qué consideras que puede apoyar la cercanía en tu equipo de trabajo?

¿Qué elementos laborales promueven tu desarrollo?

¿Consideras que son los mismos elementos los que ayudan a tu equipo o son otros?

¿En relación con el ambiente de trabajo, que consideras, desde tu postura de liderazgo, puede contribuir al bienestar laboral?

CONSENTIMIENTO INFORMADO

Fecha: _____

Yo _____ certifico que he sido informado (a) con claridad y veracidad sobre el objeto y condiciones de la aplicación de las entrevistas y/o talleres en las que estaré participando, las cuales se llevarán a cabo en el lugar y fecha acordada con el entrevistador y tendrán una duración pertinente al contenido e interés de la entrevista.

Estoy de acuerdo en que me audio y video grabe Ana Elizabeth López Martínez con fines académicos, y estoy en el entendido de que el contenido pertenece únicamente al proyecto de intervención: "Taller Los Saberes del Líder", del ITESO, coordinado por la Dra. Martha Leticia Carretero Jiménez

Soy conocedor (a) del derecho que poseo para retirarme u oponerme al ejercicio académico cuando lo estime conveniente y sin necesidad de justificación alguna.

Soy conocedor (a) de que se respetará la buena fe, la confiabilidad y anonimato de la información por mí suministrada, así como también mi seguridad física y psicológica.

Para cualquier aclaración favor de contactar a la Dra. Martha Leticia Carretero Jiménez al siguiente correo electrónico:

marle@iteso.mx

Participante

Investigador (a)

Sistematización de Taller: " Los saberes del Líder"

Modulo del Taller Saber Ser: atención en el líder como persona

Objetivo: Situar a los participantes en su rol de líder.

Tema1: *Liderazgo*. Participantes: 9

RANSCRIPCIÓN DE FACILITADOR	TRANSCRIPCIÓN DE PARTICIPANTES	UNIDADES DE SIGNIFICADOS	UNIDADES DE SIGNIFICADOS RELEVANTE	CATEGORÍA
C- ¿Que consideras que es un líder para ti?	E-Es la persona que guía un grupo de gente para que hagan cosas teniendo una dirección. Es guiar.	Dirección, guía, influencia.	Guiar un grupo	Habilidades relacionales
C- ¿Que consideras que es un líder para ti?	L1-Es alguien que hace que con el ejemplo otros quieran ser como el, quieran seguirle.	Ser ejemplo.	Influenciar con el ejemplo	Habilidades relacionales
C- ¿Que consideras que es un líder para ti?	A2-Una persona que identifica las fortalezas de las personas a su cargo y los ayuda a reforzarlas, como un coach.	Identificar fortalezas y ayuda	Desarrollar al colaborador	Autotrascendencia
C- ¿Que consideras que es un líder para ti?	R-Es alguien que inspira para llegar a un objetivo.	Inspiración.	Logro de objetivos e inspiración	Logro de objetivos e inspiración
C- ¿Que consideras que es un líder para ti?	A2- Es el proceso de que los colaboradores no dependan de mí, que no hagan lo que yo digo, que no me sigan, que ellos tomen sus decisiones.	Independencia.	Autonomía en los liderados	Características conductuales
C- ¿Que consideras que es un líder para ti?	V1-Tengo un toque en la manera de acercarme de conocerlos que logro que las personas que son difíciles para otros quieran hacer las cosas.		Conocer al colaborado y cercanía	Habilidades relacionales
C- ¿Que consideras que es un líder para ti?	V2-Considero que soy buen líder porque logro que la gente confíe en mí, siento que los entiendo y tienen la confianza para llegar y decirme lo que pasa.	Confianza.	Confianza	Habilidades relacionales
C- ¿Que consideras que es un líder para ti?	L1-A mí me gusta convencer más de que imponer.	Convencer.	Comunicación	Habilidades relacionales
C- ¿Que consideras que es un líder para ti?	A2-Es importante conocer a las personas para saber que las motiva.	Conocer a la persona.	Cercanía	Habilidades relacionales
C- ¿Que consideras que es un líder para ti?	N-He logrado que el trabajo para mis colaboradores sea felicidad para ellos, que encuentren la pasión por lo que hacen.		Autonomía	Habilidades relacionales
El grupo realiza una definición del líder	El grupo -Se actualiza constantemente, desarrolla el potencial de los colaboradores, es confiable, con inteligencia emocional, es un buen comunicador y tiene una misión clara			Gestión del conocimiento y habilidades relacionales

Sistematización de entrevistas

Entrevista-Transcripción	Unidades de significado general	Unidades de significados relevantes	Interpretación del entrevistador	Categoría
<p>Fc- ¿Cómo definirías personalmente el liderazgo? Cl-Bueno el <i>liderazgo es algo que convence a los otros para seguirte, es algo que sí puede ser nato, y también creo, aunque hay muchos teóricos que dicen que el liderazgo no se puede formar, sí se puede formar, también creo que sí se puede formar</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> - Convince a otros para ser seguido. - Líder puede ser formado o nato. 	<p>Influencia. Liderazgo nato. Liderazgo desarrollado.</p>	<p>El liderazgo: es influir en el otro, el cual puede ser nato o desarrollado.</p>	<p>Habilidades interpersonales de relación.</p>
<p>Cl- que es de <i>naturaleza libre, tú decides a quién sigues, tú decides en quién creer, y entonces ese es un compromiso fuerte del liderazgo formado, cómo estudiar a tus colaboradores, a tus alumnos para que te sigan, qué intereses tienes que cambiar tuyos para que se unan a los de ellos y luego te sigan, como un</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> - Conocer al colaborador. - Cambiar de intereses personales para unirse a los intereses del colaborador. - Dar Apoyo al colaborador. - Dar libertad de acción al colaborador - Ser referente. 	<p>Habilidades interpersonales de relación.</p>	<p>En el liderazgo formado la influencia es mediante conocer a los colaboradores, alinearse a sus intereses y apoyarlo para para ser seguido.</p>	<p>Habilidades interpersonales de relación.</p>

<p>andamiaje que le llamamos, en el área de psicología es: <i>yo te enseño, te apoyo, te suelto, y luego tú regresas a mí cuando me necesites, porque yo te enseñé, yo lideré,</i> entonces esas son acciones de un liderazgo formado.</p>				
<p>Fc- ¿Qué características para ti debería de tener un líder?, algunos valores que me pudieras compartir o características, ya sea personales o profesionales que tú consideras que debiera tener un líder, o que tú debieras tener en este caso también, un líder en general o que tú reconoces que debieras tener. Cl- <i>El líder siempre debe saber a lo que se dedica, eso es importantísimo, porque si no sabes no te pueden seguir,</i> definitivamente también debe de tener humildad intelectual, como lo dijimos</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Inspirar respeto e ideas al colaborador. - Conocimiento de la labor. - Libertad de acción al colaborador. - Inteligencia del líder. - Fluidez de ideas. 	<p>Inspiración. Gestión del conocimiento.</p>	<p>El líder influye tanto por sus habilidades de relación como por sus habilidades de desempeño del trabajo.</p>	<p>Desarrollo de habilidades personales y profesionales. Gestión del conocimiento. Habilidades interpersonales de relación. Capacidad de influencia.</p>

<p>antes, debe ser una persona <i>que inspire respeto, no que imponga respeto, debe de ser una persona que inspire ideas</i>, debe ser una persona si bien inteligente, así como un rasgo de inteligencia, un CI(coeficiente intelectual) más alto no, pero sí tiene que tener fluidez de ideas.</p>				
<p>CI- Debe ser <i>una persona súper resiliente</i>, aunque luego en las empresas no creemos en la resiliencia, un líder debe ser súper resiliente y tiene que encontrar, <i>debe tener un sentido común muy alto, porque a través del sentido común surgen las ideas y viene la resolución de conflictos.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> - Capacidad de resolución de conflictos. - Sentido común 	<p>Resolución de conflictos.</p>	<p>El líder mediante su propia resiliencia, sentido común participa en la resolución de conflictos derivado de las relaciones en el equipo de trabajo.</p>	<p>Comunicación. Resolución de conflictos. Capacidad de influencia. Características conductuales.</p>
<p>Fc- ¿Cómo definirías tú personalmente el liderazgo? Al- Bueno, yo el liderazgo lo defino como una <i>habilidad para influenciar a las personas</i>, y bueno, pues</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Influencia positiva o negativa. - Desarrollo de habilidades. 	<p>Desarrollo de habilidad de influencia</p>	<p>El liderazgo influir en otro ya sea de forma positiva o negativa; es una habilidad que se puede desarrollar.</p>	<p>Capacidad de influencia. Habilidades interpersonales de relación</p>

<p><i>esa influencia obviamente puede ser de dos formas, puede ser positiva o negativa, pero básicamente yo lo considero como una habilidad y definitivamente que se puede desarrollar que, si bien no todo mundo la traemos, sí es algo que se puede desarrollar como otras habilidades.</i></p>				
<p>Fc- ¿Qué acciones de tu forma de liderar observas en congruencia con el otro? Al: Mmmm, bueno <i>lo veo en su respuesta positiva, también lo veo a veces en su respuesta no muy positiva.</i> Fíjate que eso es complicado, porque de por sí las personas siempre tenemos como más empatía con algunas personas que con otras, entonces la respuesta, no es tan fácil como identificar las respuestas; <i>creo que esa parte del</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> - Empatía. - Capacidad de observación al colaborador. - Comunicación transparente 	<p>Autoconocimiento. Comunicación. Capacidad de observación</p>	<p>El líder observa que las respuestas a su liderazgo pueden ser positivas o negativas, requiere identificarlas, por lo que el parte de autoconocimiento le ayuda para identificarlas.</p>	<p>Autoconocimiento. Comunicación.</p>

<p> <i>autoconocimiento ayuda mucho para identificar a esas respuestas, como te digo, pues lo ideal siempre sería como identificar esas respuestas positivas, pero también de repente tenemos, no sabemos leerlas, o hay personas que son más complicadas que otras, o sea hay personas que tenemos esa afinidad y se nos da una transparencia de la comunicación, y de repente la respuesta la recibes totalmente positiva, totalmente hacia adelante. Hay otras, como dije, no se pueden leer porque hay personas que son difíciles de leer. Hay otras respuestas que definitivamente no van en el camino que buscamos, que sea hacia lo positivo o hacia el entendimiento o hacia llegar a algo.</i> </p>				
--	--	--	--	--

<p>Fc- ¿Qué otra cosa puede contribuir a generar confianza con tu equipo de trabajo aparte del respeto? Al: Yo creo que también el estar preparado, <i>el dar seguridad definitivamente</i>, <i>el estar preparado en conocimientos, en habilidades, en capacidades, es como también características que debe tener un líder, y me voy a ubicar solamente en la parte laboral.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> - Preparación y conocimientos en el desempeño laboral. - Seguridad. - Confianza. 		<p>La preparación, los conocimientos y las habilidades relacionadas a la labor del líder les proporcionan seguridad y confianza a los colaboradores</p>	<p>Gestión del conocimiento. Desarrollo de habilidades personales y profesionales</p>
<p>Fc- ¿Cómo definirías el liderazgo?, en tu concepto personal ¿qué es para ti el liderazgo? Ll- para mí el concepto de liderazgo es una <i>persona que tiene ciertas aptitudes que logran que otras personas puedan sumarse a un objetivo, sin necesidad de emplear alguna amenaza, algún tema forzoso, sino como tener ciertas cualidades, a</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> - Aptitudes que logran que otros se sumen para lograr un objetivo. - Aptitudes especiales que son natas o se desarrollan. 	<p>Aptitudes natas o desarrolladas. Influencia para ser seguido al cumplimiento de un objetivo</p>	<p>El liderazgo en una persona son ciertas aptitudes (natas o desarrolladas), convencimiento o es ejemplo, que hace que otros se sumen al cumplimiento de un objetivo o meta.</p>	<p>Capacidad de influencia. Habilidades interpersonales de relación.</p>

<p><i>lo mejor el ejemplo, a lo mejor el convencimiento, más que una coerción; para mí ese sería el concepto muy personal de un liderazgo, una persona con aptitudes especiales, ya sea que las desarrolle o naturales, que puedan jalar a más personas para que se sumen a cumplir ciertos objetivos o para que lo sigan en un cometido.</i></p>				
<p>Fc- Consideras que tu autoconocimiento influye en tu ejercicio de liderazgo? LI- Por supuesto, <i>pienso que entre más uno se conozca como persona en cuanto a sus límites y en cuanto a sus habilidades, puedes conformar un equipo que te refuerce en esas partes que tú no tienes, porque a final de cuentas el líder para mí no es el que tiene todas las habilidades del mundo ¿no? Como</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> - Autoconocimiento. - Reconocimiento de habilidades y límites. 	<p>Autoconocimiento.</p>	<p>A medida que el líder se conozca mejor en cuanto a límites y habilidades puede conformar un equipo que refuerce las partes con las que no cuenta.</p>	<p>Autoconocimiento. Gestión del conocimiento. Desarrollo de habilidades personales y profesionales.</p>

<p>personas tenemos defectos y habilidades.</p>				
<p>Por ejemplo, <i>yo en mi equipo tengo una persona que es como muy rápida, es como muy, ¿cómo se puede decir?, muy enfocada, pero lo que le falta es a lo mejor atención, en su afán de cumplir en el menor tiempo posible la tarea, deja un poquito de lado lo que es el detalle o lo que es el cuidado. Yo, por ejemplo, a mí no me gusta trabajar tan rápido, prefiero tardarme un poco más a entregar algo que no está correcto. Entonces, por ejemplo, en ella me puedo apoyar en trabajos rápidos, le digo: hazme algo, y yo lo reviso, entonces la habilidad que ella tiene de hacerlo rápido a lo mejor me genera a mí la ganancia del tiempo, y yo le doy esa otra parte del detalle ¿no?,</i></p>	<p>- Complemento de habilidades del equipo de trabajo y el líder.</p>	<p>Complemento de habilidades en el equipo.</p>	<p>Al líder reconoce las propias habilidades y las de los colaboradores y las complementa en la ejecución del trabajo para el logro de los objetivos</p>	<p>Desarrollo de habilidades personales y profesionales. Gestión del conocimiento.</p>

<p>Fc- Como que tú ves la precisión, sabes que ella no tiene la habilidad de la precisión y dices: yo, no importa, sé que a lo mejor va a haber un error chiquito o grande o como sea, pero yo le voy a dar el segundo toque rápido y entonces yo sí le doy la precisión. Li- Exacto, y es <i>un complemento, exactamente.</i></p>				
<p>Fc- ¿Cómo definirías, la relación interpersonal con tu equipo de trabajo?, ¿qué características encuentras en la relación interpersonal tuya con tu equipo de trabajo? LI-Considero <i>cordial, respetuosa, firme y te digo, si trato de ser clara y sobre todo me gusta mantener un buen ambiente de trabajo, cuando pues es inevitable, ¿estás de acuerdo?, que te molestes con el compañero por alguna</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> - Respeto y cordialidad. - Buen ambiente de trabajo - Manejo de conflictos. - Comunicación clara. 	<p>Ambiente de trabajo de respeto y cordialidad. Comunicación clara.</p>	<p>El líder mediante la comunicación clara, el manejo de conflictos y el respeto y la cordialidad influye en crear un buen ambiente de trabajo.</p>	<p>Comunicación. Bienestar laboral. Habilidades interpersonales de relación. Capacidad de influencia.</p>

<p>situación o no estés de acuerdo en lo que piensa o en cómo actúa y demás, entonces cuando veo un poco de tensión entre la gente trato de meter un poco de tranquilidad y busco eso, que siempre haya un trato amable entro todos, cordial, respetuoso, que para mí son básicos ¿no?; a lo mejor no les exijo que sean súper amigos, eso ya depende de cada uno de nosotros ¿no?, de sentir esa afinidad con tu compañero o no, sin embargo al estar tanto tiempo de nuestro día juntos, pues bueno, mi idea es de que siempre sea una relación cordial, respetuosa, y si el compañerismo, ¿por qué no?</p>				
---	--	--	--	--